

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TIAGO BERNARDINO VARGAS

**FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA: UM
ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM UMA CADEIA DE VALOR**

CURITIBA

2015

TIAGO BERNARDINO VARGAS

**FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA: UM
ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM UMA CADEIA DE VALOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, na Área de Tecnologia e Inovação, na Linha de Inovação em Projeto, Produtos e Processos Aplicados à Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Robson Seleme

CURITIBA

2015

V297f

Vargas, Tiago Bernardino

Fatores atuantes na estratégia de gestão de mão de obra : um estudo de múltiplos casos em uma cadeia de valor/ Tiago Bernardino Vargas. – Curitiba, 2015.

160 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação - Universidade Federal do Paraná, Setor de Tecnologia, Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, 2015.

Orientador: Robson Seleme .

Bibliografia: p. 153-160.

1. Gestão de pessoas - Estratégia. 2. Administração - Flexibilidade. 3. Sistema de produção. I. Universidade Federal do Paraná. II. Seleme, Robson. III. Título.

CDD: 658.3

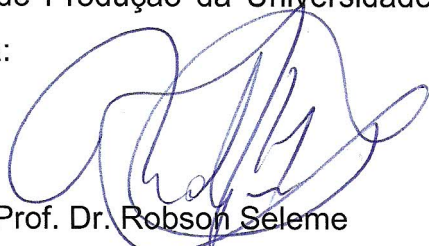
TERMO DE APROVAÇÃO

TIAGO BERNARDINO VARGAS

FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM UMA CADEIA DE VALOR

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, setor de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:



Prof. Dr. Robson Seleme

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção, UFPR



Prof. Dr. Arinei Carlos Lindbeck da Silva

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção, UFPR



Prof. Dr. Marcelo Gechele Cleto

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção, UFPR



Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

Programa de Pós-Graduação em Ciência da
Tecnologia da Informação, UFPR

Curitiba, 28 de Maio de 2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos amigos Caetano e Nicolle, por terem participado ativamente da construção deste trabalho, com apoios além dos medidos pelos indicadores racionais. Este trabalho sem eles jamais chegaria ao seu fim.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Robson Seleme, além dos professores da pós-graduação da Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná, e dos professores de outras entidades, que colaboraram para a minha formação como pesquisador e para o entendimento de como a pesquisa se desenvolve.

Às empresas participantes, pelo envolvimento na pesquisa, e por terem cordialmente cedido parte do tempo de seus colaboradores para que ajudassem o desenvolvimento deste estudo. O mesmo agradecimento eu ofereço à empresa Lasa, por ter compreendido a importância deste trabalho e igualmente dedicado parte de seu recurso a ele.

À minha esposa, Priscila Maricato Riciardi, que é o meu suporte e incentivo para todos os desafios que me acometem, e me acompanha nesta aventura incrível.

À minha família, por ter me suportado por todos os anos de minha formação, e me dado os ingredientes necessários para ser quem sou, ingredientes tão raros em nossa realidade.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

Após a crise econômica mundial de 2008, quando prevalecia uma política macroeconômica neoliberal, desde a crise do petróleo da década de 1970, o mundo vivencia um período de mudanças, de oscilações de mercado. A estratégia de pessoas, ou mais especificamente de mão de obra direta, da empresa é capaz de conferir a ela maior ou menor habilidade de reagir a tais mudanças. Neste contexto, avaliar a escolha da estratégia de mão de obra adotada é uma forma de contribuir para que a empresa esteja apta a reagir aos desafios que lhe são impostos. Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi identificar fatores atuantes na estratégia de gestão de mão de obra direta em empresas de uma mesma cadeia de valor, do setor de Eletroeletrônicos. A pesquisa é aplicada, possuindo uma abordagem qualitativa, e se caracterizando como descritiva e exploratória em relação ao objeto de estudo. O instrumento proposto para o trabalho foi o estudo de múltiplos casos. Com base nas entrevistas realizadas, o trabalho demonstra que há uma lacuna entre os resultados desejados e as práticas adotadas. Assim, o estudo identifica a oportunidade que empresas brasileiras possuem para se diferenciarem utilizando estratégias e práticas que conferem uma maior consistência para resposta em ambientes de oscilação.

Palavras-chaves: Estratégia de Pessoas. Flexibilidade de Mão de Obra. Sistemas de Produção.

ABSTRACT

Since 2008, when the world experienced an economic crises, after a long period in charge of a mainly new liberal economy dated to 1970's petroleum crises, the world economy has lived a constant period of changes and Market oscillation. In this context, companies need to be prepared for unstable markets and fast moves. People strategy, or specifically the workforce strategy, of a company is able to give it a higher or shorter ability to react to changes. In this context, to evaluate the workforce strategy can be a tool used by companies to better react to macroeconomic challenges. Therefore, the purpose of this study was to identify indicators that impact on the selection of the workforce strategy in a value chain. It was applied in a qualitative, descriptive and exploratory approach and has been designed as a multiple case study. Based on the data collected, it is proposed to have a gap between the results expected and the practices adopted by companies. Hence, there is a lacking opportunity on those companied to differentiate themselves in the market by adopting practices that enable a higher and consistent response to environment oscillations.

Keywords: People strategy. Workforce flexibility. Production system.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DISCIPLINAS DE FUNDAÇÃO DE OPERAÇÕES INTEGRADAS	20
FIGURA 2 – DIAGRAMA DO CONCEITO DE INDICADOR EM GERH.....	54
FIGURA 3 – ETAPAS DA CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO, BASEADO EM MIGUEL (2012)	82
FIGURA 4 – EMPRESAS DO ESTUDO DE CASO E SEU RELACIONAMENTO NA CADEIA DE VALOR.....	93
FIGURA 5 – ANÁLISE ENTRE A PERCEPÇÃO DA EMPRESA SOBRE A ESTRATÉGIA DE PESSOAS E SEUS FATORES E A INTERPRETAÇÃO DO ESTUDO SOBRE ELA	113
FIGURA 6 – ANÁLISE ENTRE A PERCEPÇÃO DA EMPRESA EMP1 SOBRE A ESTRATÉGIA DE PESSOAS E SEUS FATORES E A INTERPRETAÇÃO DO ESTUDO SOBRE ELA	123
FIGURA 7 – ANÁLISE ENTRE A PERCEPÇÃO DA EMPRESA EMP2 SOBRE A ESTRATÉGIA DE PESSOAS E SEUS FATORES E A INTERPRETAÇÃO DO ESTUDO SOBRE ELA	132
FIGURA 8 – ANÁLISE ENTRE A PERCEPÇÃO DA EMPRESA EMP2 SOBRE A ESTRATÉGIA DE PESSOAS E SEUS FATORES E A INTERPRETAÇÃO DO ESTUDO SOBRE ELA	140
FIGURA 9 – ANÁLISE ENTRE EMPRESAS.....	142

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – REVISÃO SISTEMÁTICA DOS TEMAS INTERDISCIPLINARES RELACIONADOS À GESTÃO DE PESSOAS, REALIZADO NA BASE DE DADOS DA WEB OF KNOWLEDGE NO DIA 23/04/2015 ÀS 14H25 COM OS FILTROS DESCRITOS NO QUADRO	23
QUADRO 2 – ESCOLAS DE ESTRATÉGIAS SEGUNDO MINTZBERG ET AL. (2004)	28
QUADRO 3 – ABORDAGENS DE ESTRATÉGIAS SEGUNDO MASCARENHAS (2008)	36
QUADRO 4 – RELAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MÃO DE OBRA DIRETA SEGUNDO MASCARENHAS (2008) E RELAÇÃO COM O RECURSO HUMANO	38
QUADRO 5 – RESUMO DAS ESTRATÉGIAS DE MÃO DE OBRA DIRETA RELACIONADAS COM AS FORMAS DE FLEXIBILIDADE DE TRABALHO	49
QUADRO 6 – TIPOLOGIA DE ESTUDOS DE GRH	52
QUADRO 7 – RESUMOS DE PRÁTICAS DOS ESTUDOS DE GERH NO AGRUPAMENTO PROPOSTO POR WRIGHT E BOSWELL (2002)	60
QUADRO 8 – RESUMOS DAS ESCALAS DOS ESTUDOS DE GERH	61
QUADRO 9 – RELAÇÃO DAS ESCALAS DE ESTRATÉGIAS E GRUPOS DE PRÁTICAS, INCLUINDO AS OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE MASCARENHAS (2008)	62
QUADRO 10 – RELAÇÃO APROXIMADA ENTRE AS QUESTÕES DE PERCEPÇÕES DE PRÁTICAS DE RH PELO TRABALHADOR E OS GRUPOS DE PRÁTICAS DE RH APRESENTADOS NESTE ESTUDO	64
QUADRO 11 – ABRANGÊNCIA DOS CONCEITOS DE FLEXIBILIDADE	67
QUADRO 12 – DIMENSÕES DA FLEXIBILIDADE	68
QUADRO 13 – CONCEITO DE FLEXIBILIDADE DE MÃO DE OBRA	70
QUADRO 14 – FORMAS DE FLEXIBILIDADE DO TRABALHO E SUAS MANIFESTAÇÕES, BASEADO EM LESSA (2001)	73

QUADRO 15 – FORMAS DE FLEXIBILIDADE DO TRABALHO E SUAS MANIFESTAÇÕES, BASEADO EM LESSA (2001) E GERWIN (1993)	74
QUADRO 16 – RELAÇÃO DAS FORMAS DE FLEXIBILIDADE DO TRABALHO E A ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA	75
QUADRO 17 – RELAÇÃO DE FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE MÃO DE OBRA	78
QUADRO 18 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	81
QUADRO 19 – RELAÇÃO DE FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA PROPOSTA PARA O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	83
QUADRO 20 – CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA PILOTO.....	84
QUADRO 21 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO PILOTO	86
QUADRO 22 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO REAL	97
QUADRO 23 – PLANO DE COLETA DE DADOS DOS ESTUDOS DE CASO	102
QUADRO 24 – HISTÓRICO DE CONTATO COM EMPRESA EMP1 E COLETA DE DADOS.....	104
QUADRO 25 – HISTÓRICO DE CONTATO COM EMPRESA EMP2 E COLETA DE DADOS.....	105
QUADRO 26 – HISTÓRICO DE CONTATO COM EMPRESA EMP3 E COLETA DE DADOS.....	106
QUADRO 27 – VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS DADOS	107
QUADRO 28 – ANÁLISE DOS FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA NO ESTUDO DE CASO PILOTO	112
QUADRO 29 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DO FATOR MACROECONOMIA NA EMP1.....	115
QUADRO 30 – RESULTADO DO FATOR SISTEMAS DE PRODUÇÃO NA EMP1	117
QUADRO 31 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA NA EMP1	118
QUADRO 32 – RESULTADO DO FATOR GRUPO DE INDICADORES NA EMP1	120
QUADRO 33 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DO FATOR FLEXIBILIDADE NA EMP1.....	121

QUADRO 34 – ANÁLISE DOS FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA NO ESTUDO DE CASO DA EMP1..	122
QUADRO 35 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DO FATOR MACROECONOMIA NA EMP2.....	125
QUADRO 36 – RESULTADO DO FATOR SISTEMAS DE PRODUÇÃO NA EMP2	126
QUADRO 37 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA NA EMP2	128
QUADRO 38 – RESULTADO DO FATOR GRUPO DE INDICADORES NA EMP2	129
QUADRO 39 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DO FATOR FLEXIBILIDADE NA EMP2.....	130
QUADRO 40 – ANÁLISE DOS FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA NO ESTUDO DE CASO DA EMP2..	131
QUADRO 41 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DO FATOR MACROECONOMIA NA EMP2.....	134
QUADRO 42 – RESULTADO DO FATOR SISTEMAS DE PRODUÇÃO NA EMP3	135
QUADRO 43 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA NA EMP3	136
QUADRO 44 – RESULTADO DO FATOR GRUPO DE INDICADORES NA EMP2	137
QUADRO 45 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DO FATOR FLEXIBILIDADE NA EMP3.....	138
QUADRO 46 – ANÁLISE DOS FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA NO ESTUDO DE CASO DA EMP3..	139

LISTA DE SIGLAS

EMP1 –	Empresa 1 do estudo de caso
EMP2 –	Empresa 2 estudo de caso
EMP3 –	Empresa 3 do estudo de caso
EP –	Empresa Piloto
GERH –	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH –	Gestão de Recursos Humanos
MOD1EMP1 –	Funcionário 1 mão de obra direta da empresa 1
MOD1EMP2 –	Funcionário 1 mão de obra direta da empresa 2
MOD1EMP3 –	Funcionário 1 mão de obra direta da empresa 3
MOD2EMP1 –	Funcionário 2 mão de obra direta da empresa 1
MOD2EMP2 –	Funcionário 2 mão de obra direta da empresa 2
MOD2EMP3 –	Funcionário 2 mão de obra direta da empresa 3
MOD3EMP1 –	Funcionário 3 mão de obra direta da empresa 1
MOD3EMP2 –	Funcionário 3 mão de obra direta da empresa 2
MOD3EMP3 –	Funcionário 3 mão de obra direta da empresa 3
MODP1 –	Mão de Obra direta da empresa piloto
RH –	Recursos Humanos
RHEMP1 –	Responsável de Recursos Humanos da Empresa 1
RHEMP2 –	Responsável de Recursos Humanos da Empresa 2
RHEMP3 –	Responsável de Recursos Humanos da Empresa 3
RHP1 –	Responsável de Recursos Humanos da Empresa Piloto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	19
1.2 JUSTIFICATIVA.....	19
1.3 OBJETIVO GERAL.....	24
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	24
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2 REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1 ESTRATÉGIA DE PESSOAS.....	27
2.1.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA E SUAS VERTENTES	27
2.1.2 A ESTRATÉGIA DE PESSOAS OU MÃO DE OBRA DIRETA	29
2.1.2.1 ESTRATÉGIA ADEQUAÇÃO INDIVÍDUO-CARGO	29
2.1.2.2 ESTRATÉGIA ALINHAMENTO SISTÊMICO	31
2.1.2.3 ESTRATÉGIA RECURSOS HUMANOS COMO POTENCIAL COMPETITIVO	36
2.2 FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE PESSOAS.....	38
2.2.1 A ECONOMIA E OS SISTEMAS DE PRODUÇÃO	39
2.2.1.1 O LIBERALISMO E O FORDISMO	39
2.2.1.2 O KEYNESIANISMO E SUA RELAÇÃO COM O FORDISMO.....	41
2.2.1.3 O NEOLIBERALISMO E O SISTEMA TOYOTA	42
2.2.1.4 O SISTEMA VOLVO.....	45
2.2.1.5 A MACROECONOMIA, OS SISTEMAS DE PRODUÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DE PESSOAS	48
2.2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E A ESTRATÉGIA DE PESSOAS...	50
2.2.2.1 CONCEITO DE INDICADORES.....	50

2.2.2.2 CONCEITO DE INDICADORES E PRÁTICAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	51
2.2.2.3 GRUPOS DE INDICADORES DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	55
2.2.3 FLEXIBILIDADE	65
2.2.3.1 CONCEITO DE FLEXIBILIDADE	66
2.2.3.2 DIMENSÕES DA FLEXIBILIDADE	68
2.2.3.3 MENSURAÇÃO DA FLEXIBILIDADE	70
2.2.3.4 ESTUDO BRASILEIRO DA FLEXIBILIDADE	72
2.3 FATORES ATUANTES NA ESCOLHA DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA DIRETA	76
3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	79
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	79
3.2 ETAPAS PARA A CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO	81
3.2.1 DEFINIR UMA ESTRUTURA CONCEITUAL-TEÓRICA	82
3.2.2 PLANEJAR E CONDUZIR ESTUDO PILOTO	84
3.2.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA DO ESTUDO PILOTO	84
3.2.2.2 CONTATO INICIAL E AGENDAMENTO	85
3.2.2.3 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO PILOTO	85
3.2.2.4 EXECUÇÃO DO ESTUDO DE CASO PILOTO	89
3.2.2.5 RESULTADO E CONCLUSÕES DO ESTUDO DE CASO PILOTO	90
3.2.3 PLANEJAR E CONDUZIR O ESTUDO DE CASO REAL	91
3.2.3.1 DEFINIÇÃO DAS EMPRESAS	92
3.2.3.2 DEFINIÇÃO DOS ENTREVISTADOS	95
3.2.3.3 PROTOCOLO DOS ESTUDOS DE CASO	96
3.2.4 COLETAR OS DADOS	101
3.2.4.1 EMPRESA EMP1	103
3.2.4.2 EMPRESA EMP2	104

3.2.4.3 EMPRESA EMP3	105
3.2.5 ANÁLISE DOS DADOS	107
3.2.6 GERAR RELATÓRIO	108
4 RESULTADO	109
4.1 RELATÓRIO EMPRESA PILOTO (EP)	109
4.1.1 EP – FATOR MACROECONOMIA	109
4.1.2 EP – FATOR SISTEMAS DE PRODUÇÃO	110
4.1.3 EP – ESTRATÉGIA DE MÃO DE OBRA DIRETA	110
4.1.4 EP – FATOR GRUPO DE INDICADORES	111
4.1.5 EP – FATOR FLEXIBILIDADE	112
4.1.6 EP – ANÁLISE GERAL	112
4.2 RELATÓRIO EMPRESA EMP1	114
4.2.1 EMP1 – FATOR MACROECONOMIA	114
4.2.2 EMP1 – FATOR SISTEMA DE PRODUÇÃO	116
4.2.3 EMP1 – ESTRATÉGIA DE MÃO DE OBRA DIRETA	117
4.2.4 EMP1 – FATOR GRUPO DE INDICADORES	119
4.2.5 EMP1 – FATOR FLEXIBILIDADE	120
4.2.6 EMP1 – ANÁLISE GERAL	121
4.3 RELATÓRIO EMPRESA EMP2	124
4.3.1 EMP2 – FATOR MACROECONOMIA	124
4.3.2 EMP2 – FATOR SISTEMA DE PRODUÇÃO	125
4.3.3 EMP2 – ESTRATÉGIA DE MÃO DE OBRA DIRETA	126
4.3.4 EMP2 – FATOR GRUPO DE INDICADORES	128
4.3.5 EMP2 – FATOR FLEXIBILIDADE	129
4.3.6 EMP2 – ANÁLISE GERAL	130
4.4 RELATÓRIO EMPRESA EMP3	132
4.4.1 EMP3 – FATOR MACROECONOMIA	133

4.4.2 EMP3 – FATOR SISTEMA DE PRODUÇÃO	135
4.4.3 EMP3 – ESTRATÉGIA DE MÃO DE OBRA DIRETA.....	136
4.4.4 EMP3 – FATOR GRUPO DE INDICADORES.....	136
4.4.5 EMP3 – FATOR FLEXIBILIDADE	137
4.4.6 EMP3 – ANÁLISE GERAL.....	139
4.5 AVALIAÇÃO DA CADEIA	141
4.6 ANÁLISE GERAL DOS FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA	142
5 CONCLUSÃO.....	150
5.1 TRABALHOS FUTUROS.....	153
REFERÊNCIAS.....	154

1 INTRODUÇÃO

Desde a crise imobiliária norte-americana em 2008, a economia mundial passa por oscilações de crescimento e retração em diferentes aspectos, como por exemplo: a desvalorização de ativos, representada pela queda de ações no mundo todo, e, também, do mercado imobiliário norte-americano; a retração no consumo estadunidense, que antes era o maior polo consumidor mundial; o aumento do consumo chinês; a redução das reservas e aumento de déficit fiscal; e o questionamento quanto ao dólar como moeda única de pagamento internacional. (SILBER, 2010):

Uma coisa é certa: a crise atual foi de tal proporção que só tem paralelo na Grande Depressão com o “duplo mergulho” da produção mundial na recessão em 1929 e 1937. Ou seja, já se passavam setenta anos de crescimento positivo do PIB mundial até atingirmos 2009, quando temos queda na produção mundial, apesar da vasta intervenção dos governos no resgate de bancos, seguradoras, empresas, desonerações tributárias e aumentos de gastos públicos para expandir a demanda agregada. (SILBER, 2010, p. 85).

As oscilações econômicas, como a vivida atualmente, tem relação direta com as posturas macroeconômicas e os sistemas de produção adotados na indústria e, conseqüentemente, com as relações com o trabalhador, seja pelo governo ou seja pela empresa. (BATISTA, 2008a e b, 2013, 2014; SANDBERG, 2013).

O trabalhador, ou a mão de obra, é o primeiro dos cinco fatores de vantagem competitiva de uma nação descritos por Porter (1993). Para a empresa, é fonte de resposta às oscilações do mercado, podendo ser utilizado como peça de equilíbrio, ou até mesmo como fonte geradora de oscilações na concorrência. (GERWIN, 1993).

A concepção de importância da mão de obra como recurso-chave ocasionou o desdobramento da estratégia de uma empresa para a “estratégia de recursos humanos”. (MASCARENHAS, 2008).

Assim, além da estratégia da empresa, há opções estratégicas de gestão de pessoas que interferem, entre outros fatores, na capacidade da empresa de reagir às mudanças ambientais. (ARTHUR, 1994).

São três as opções estratégicas de pessoas observadas por este estudo, a partir de Mascarenhas (2008): adequação indivíduo-cargo; alinhamento sistêmico; e recursos humanos como potencial competitivo.

Cada estratégia de mão de obra concebe a relação com o trabalhador de forma diferenciada, partindo de uma visão em que ele é uma peça passível de troca até a percepção de que é um ser criativo capaz de gerar estratégias.

Partindo dessa relação complexa com o recurso humano, busca-se identificar fatores que, na ótica da Engenharia de Produção, interferem na escolha da estratégia de pessoas da empresa.

Como ótica da Engenharia de Produção entende-se o conceito de Lovejoy (1998) tido como “divisor de águas” no estudo científico da disciplina (MIGUEL, 2012), e que a propõe uma relação interdisciplinar entre a Economia, a Gestão de Pessoas e o Projeto de Processos.

Assim, são analisados, dentro das escolhas estratégicas como fatores atuantes na escolha da estratégia de recursos humanos, as posturas macroeconômicas, em referência à economia; os sistemas de produção, em referência ao projeto de processos; e os grupos de indicadores, referentes à Gestão de Pessoas.

Um último fator acrescido na análise da escolha é a flexibilidade de mão de obra. A flexibilidade é um termo recorrente nos estudos dos demais fatores, sendo citada ora como diferencial entre os sistemas de produção (WOMACK et al., 1990), e ora como escala na definição dos grupos de indicadores de recursos humanos. (MACDUFFIE, 1995).

Com isso, tem-se neste trabalho a análise de quatro fatores atuantes na escolha de estratégias de mão de obra direta. O primeiro, o macroeconômico, relaciona a escolha de tal estratégia a um ambiente externo à empresa. O segundo, o sistema de produção, enuncia uma escolha estratégica de pessoas que é, antes, submissa a uma mudança estrutural fabril. O terceiro, o grupo de indicadores, realça

as práticas que são promovidas para se tentar alcançar as estratégias de pessoas pretendidas. O quarto, a flexibilidade, relata o efeito que a relação destes fatores apresentados propiciou à empresa.

Este trabalho, portanto, relaciona fatores atuantes na estratégia de gestão de mão de obra direta, colaborando para o seu entendimento e seus resultados através de uma reflexão utilizando estudos de caso, sobre as estratégias de mão de obra usadas em três empresas de uma mesma cadeia de valor.

Logo, o objetivo deste trabalho é identificar os fatores atuantes na escolha da estratégia de mão de obra direta, sob a ótica interdisciplinar da Engenharia de Produção.

1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Com base no contexto que apresenta a “macroeconomia” como fundante da escolha de “estratégia de mão de obra direta” e que, igualmente, se relaciona com a visão da empresa sobre a “flexibilidade”, a questão de pesquisa a ser respondida pode ser descrita da seguinte maneira: **Como a estratégia de mão de obra em uma cadeia de valor se relaciona com a economia, os sistemas de produção, e as políticas de recursos humanos?**

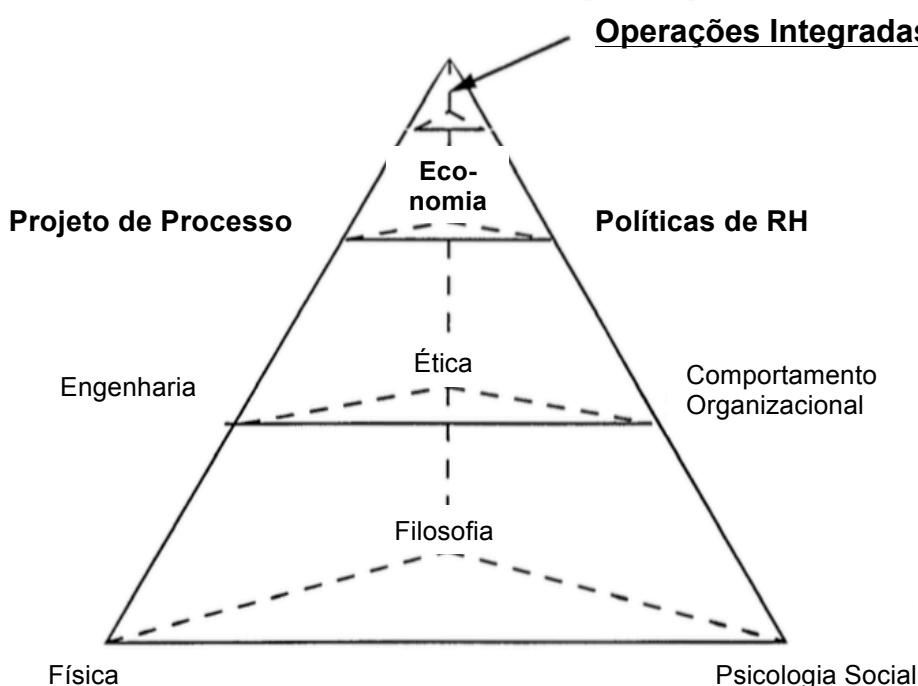
1.2 JUSTIFICATIVA

A Engenharia de Produção tem sua história pautada pelos sistemas de produção, datando do trabalho de Taylor da administração científica. Mas seu cunho como uma disciplina científica é recente, assim como relata Miguel (2012):

Por muito tempo depois de Taylor, a cultura da nossa área valorizava muito mais os resolvidores de problemas complexos do que os geradores de teorias sobre engenharia de produção e gestão de operações. Como já mencionei, a virada foi em 1996. Um artigo representado pelo professor William Lovejoy na POM Conference de 1996 e publicado no POM Journal de 1998 procura um referencial teórico para o nosso campo de pesquisa. (MIGUEL, 2012, p. 34).

O estudo de Lovejoy (1998) delimita a Engenharia de Produção e define o campo como uma interdisciplinaridade entre a Economia, a Gestão de Pessoas e o Projeto de Processo, representado em forma de pirâmide, como pode ser visualizado na Figura 1.

FIGURA 1 – DISCIPLINAS DE FUNDAÇÃO DE OPERAÇÕES INTEGRADAS



FONTE: Adaptado de LOVEJOY (1998).

A interdisciplinaridade do modelo de Lovejoy (1998) pressupõe que haja um relacionamento entre as disciplinas, gerando as teorias da gestão de produção, assim como propôs Miguel (2012). Quando se sugere que a Engenharia de Produção seja fiel à sua origem interdisciplinar, também se evidencia que a disciplinaridade é insuficiente para se entender o objeto complexo desta ciência.

Ou seja, para se analisar o processo de produção em uma empresa é preciso atentar para as pessoas que a compõem. A Engenharia de Produção tem como um dos seus objetos a complexidade da subjetividade humana. Assim, temas filosóficos, psicológicos e sociais são também temas de suma importância:

[...] Engenharia de Produção necessita reconhecer objetos distintos da matriz física-mecânica, abrindo, neste sentido, para os recursos conceituais da Administração, Ciências Sociais, e Ciências Educacionais, para lidar com a organização e aspectos educacionais do sistema ou dispositivos que estão sendo projetados. (THIOLENT; SOARES, 1998, p. 1, tradução nossa).

Com essa inclinação também subjetiva a pesquisa na Engenharia de Produção adquire necessidades “qualitativas”. Em outras palavras, a premissa “positivista” de que a realidade pode ser entendida por fatores puramente matemáticos e lineares não contempla o estudo das faculdades humanas. A Engenharia de Produção precisa se utilizar de ferramentas que analisam com profundidade aspectos contextuais, nos quais os métodos quantitativos são, muitas vezes, superficiais:

Os pesquisadores qualitativos relatam que a abordagem quantitativa é restritiva, representando um retrato reducionista da complexidade social, não conseguindo captar o ponto de vista do indivíduo, por utilizar grandes amostras, e afastando o pesquisador do dia-a-dia do objeto. (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, p. 7, 2006).

Aliados à interdisciplinaridade, os movimentos econômicos trazem à tona a dificuldade das empresas de se adaptarem às oscilações de demanda e buscarem ferramentas para responderem eficientemente a elas.

Um caso exemplificador da importância deste tema é o projeto de lei 4330/2004, que “Dispõe sobre o contrato de prestação de serviço a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes”, em discussão na política brasileira em 2015, que amplia para as empresas as possibilidades de utilização de mão de obra terceira, incluindo esta em atividades-fins¹.

A mão de obra terceira é uma flexibilidade quantitativa (LESSA, 2001), e parte de uma estratégia de pessoas, em que o trabalhador tem pouca ou nenhuma participação criativa, podendo ser trocado na medida em que as demandas aumentam ou retraem. (MASCARENHAS, 2008).

1

Disponível

em:

<<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=267841>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

O exemplo demonstra a atualidade da discussão proposta pelo trabalho, e também comprova a interdisciplinaridade da área. A questão da terceirização, portanto, atinge premissas sobre o valor que se dá para o recurso humano. Em outras palavras, a terceirização expõe qual é a visão macroeconômica, estratégica e política sobre o trabalho. A Confederação Nacional da Indústria, por exemplo, dedica pesquisas e análises publicitárias ao tema, apresentando, sistematicamente, a defesa da terceirização².

O tema da estratégia de gestão de mão de obra direta é, portanto, contemporâneo e apresenta uma inter-relação não clara entre tal estratégia e o contexto em que ela é feita. Em outras palavras, o limite entre o fenômeno e o contexto é difuso. Justificando o método do estudo de caso: “[...] você usaria o método de estudo de caso quando desejasse entender um fenômeno da vida real em profundidade, mas esse entendimento englobasse importantes condições contextuais [...]”. (YIN, 2010, p. 39).

Outra evidência da contemporaneidade do tema é o número de publicações a respeito dele. A partir do modelo de sistemática de pesquisa de Gohr et al. (2013), fez-se uma análise das publicações em bases de dados internacionais por meio do portal <webofknowledge.com>.

O Quadro 1 quantifica o número de artigos publicados que têm como temas as áreas interdisciplinares (linhas do Quadro 1) e a área de Gestão de Pessoas. O número apresentado se refere apenas a trabalhos publicados nas áreas de Economia de Negócios, Engenharia e Gestão de Operações. Logo, as fontes de publicação (revistas, *journals*, congressos e outros) não foram filtradas individualmente, abrangendo todos os meios da base dentro das três áreas citadas. Ainda que alguns autores proponham as fontes de publicação como filtro de pesquisa, outros defendem apenas que haja uma seleção pela importância do artigo, identificada pelo número de citações. (GOHR et al., 2013). Neste trabalho, este último critério será utilizado. Por fim, outro filtro da pesquisa é que o termo flexibilidade, diferente dos demais, foi levado em consideração apenas quando presente no título do trabalho.

² Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/imprensa/2015/04/1,59998/regulamentacao-da-terceirizacao-e-avanco-para-empresas-trabalhadores-e-para-a-economia.html>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

QUADRO 1 – REVISÃO SISTEMÁTICA DOS TEMAS INTERDISCIPLINARES RELACIONADOS À GESTÃO DE PESSOAS, REALIZADO NA BASE DE DADOS DA WEB OF KNOWLEDGE NO DIA 23/04/2015 ÀS 14H25 COM OS FILTROS DESCRITOS NO QUADRO

PUBLICAÇÕES EM GESTÃO DE PESSOAS (Abril/2015)					
<i>Áreas de publicação: Business Economics ou Engineering ou Operations Research Management Science</i>					
<i>Termos utilizados: Human Resource Management ou HRM;</i>					
Áreas Interdisciplinares	Termos utilizados no tópico	2012	2013	2014	Total da base
Macroeconomia	<i>Macroeconom* ou macro econom* ou liberal ou neo-liberal ou Keynes</i>	3	8	4	51
Sistemas de Produção	<i>Lean ou Toyota ou Mass Production ou Volvo</i>	9	8	28	130
Práticas/Indicadores Estratégicos de RH	<i>KPI ou Indicators ou Practices</i>	102	118	72	2188
Flexibilidade (no título)	<i>Título contém Flex*</i>	9	11	10	128

FONTE: O autor (2015).

Adicionalmente, Siegler et al. (2014) faz uma análise crítica da fragmentação dos estudos científicos, e propõe uma maior integração entre áreas, tomando como objeto de estudo artigos publicados que relacionam Gestão de Pessoas e Gestão de Operações.

Por fim, como justificativa pessoal e de motivação do pesquisador, a gestão estratégica de pessoas tem grande impacto em sua profissão. Além de pesquisador, o autor gerencia uma fábrica de pequena porte, que pelo baixo poder de barganha convive com as dificuldades de gestão de pessoas gerais somadas à baixa adoção de práticas de valorização do trabalhador.

O estudo em pauta pretende contribuir para o conhecimento científico sobre indicadores de estratégia de mão de obra no Brasil, por desenvolver um estudo de

múltiplos casos que mostre os diferentes aspectos da utilização de práticas de recursos humanos para reagir às mudanças exigidas pelo mercado.

1.3 OBJETIVO GERAL

Identificar fatores atuantes na estratégia de gestão de mão de obra direta em empresas de uma mesma cadeia de valor.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- identificar os fatores atuantes na estratégia de gestão de mão de obra com base na revisão da literatura;
- relacionar, a partir da revisão da literatura, os fatores atuantes na estratégia de gestão de mão de obra;
- investigar as estratégias de gestão de mão de obra realizadas por empresas e as práticas adotadas, por meio de um estudo de caso em uma empresa piloto e em três empresas de uma mesma cadeia;
- identificar as assertividades e contradições dos modelos teóricos e da prática relatada pelo estudo de caso;
- propor relação que identifica fatores atuantes na estratégia de mão de obra direta, a partir das análises resultantes.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está centrado em fatores atuantes na estratégia de mão de obra direta. Como fatores foram selecionados: macroeconomia, sistemas de produção, grupo de indicadores de estratégia de mão de obra direta e flexibilidade. A justificativa da escolha destes fatores está pautada na contribuição de Lovejoy

(1998), que definiu as disciplinas formadoras da Engenharia de Produção. Além das três disciplinas defendidas pelo estudo – economia, políticas de recursos humanos e projeto de processo –, foi acrescido o fator flexibilidade. A escolha deste último fator é justificada pela utilização do tema nos trabalhos que tratam dos demais fatores.

No entanto, entende-se que sob óticas diferentes possam ser identificados outros fatores. Assim, o trabalho se limita a analisar os fatores selecionados e sua relação com a estratégia de mão de obra, sem fazer exclusão da possibilidade de existirem outros fatores atuantes.

O trabalho foi aplicado em quatro estudos de caso, sendo o primeiro em uma empresa piloto e os demais em empresas que compõem a mesma cadeia de valor. De forma que todas as considerações apresentadas neste trabalho serão referentes, e somente, às empresas pesquisadas nos estudos de caso.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi organizado em seis capítulos.

No capítulo 1 encontram-se descritos a introdução do tema, o problema de estudo, os objetivos, a justificativa do desenvolvimento deste trabalho e, por fim, a delimitação da pesquisa.

No capítulo 2, estão descritos os referenciais teóricos compostos pela pesquisa bibliográfica a respeito do entendimento de estratégia e suas vertentes, de estratégia de mão de obra direta, de modelos macroeconômicos, de sistemas de produção, de flexibilidade e de grupo de indicadores de estratégia de mão de obra direta.

No capítulo 3, é apresentado o método de pesquisa que foi aplicado neste trabalho. Em um primeiro momento as características da pesquisa são detalhadas e, em seguida, a estrutura utilizada para elaboração do estudo de caso é descrita. Também, neste capítulo, os estudos de caso são detalhados e os protocolos descritos.

No capítulo 4, é apresentado o resultado dos estudos de caso e suas interpretações.

No capítulo 5, como último capítulo, as considerações finais e sugestões de trabalhos futuros são apresentadas.

E, por fim, estão as referências utilizadas na pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão de literatura serão abordados os temas estratégia de mão de obra e fatores atuantes na estratégia de mão de obra. No primeiro tema – estratégia de mão de obra – será explicitado o entendimento do termo estratégia e, depois, será feito um aprofundamento na discussão sobre a estratégia de mão de obra direta. No segundo tema, fatores atuantes na estratégia de mão de obra, serão abordados três perspectivas: modelos macroeconômicos e sistemas de produção, indicadores de recursos humanos e flexibilidade de pessoas.

2.1 ESTRATÉGIA DE PESSOAS

Neste primeiro tema serão abordados dois subtemas, primeiramente um entendimento sobre o conceito de estratégia e suas vertentes, e depois um aprofundamento dentro da estratégia de pessoas.

2.1.1 Conceito de estratégia e suas vertentes

O conceito de estratégia, dentro da administração, difere dependendo do contexto histórico que está inserido. Mintzberg et al. (2004), em seu trabalho “Safári de Estratégia”, faz uma revisão de como se formaram as diferentes estratégias através dos variados contextos em que surgiram.

Mintzberg et al. (2004) tenta encontrar uma definição que englobe, em essência, todas as buscas do termo “estratégia”. O autor conclui o seguinte: “Aqui, não oferecemos nenhuma definição fácil. Ao contrário, afirmamos que a estratégia [...] requer uma série de definições, cinco em particular [...]”. (MITZBERG, 2004, p. 17).

As “cinco definições” de Mintzberg et al. (2004) são resumidas como “5 P’s” (*Plan*, *Pattern*, *Position*, *Perspective* e *Ploy*), que em português significam,

respectivamente: Plano, Padrão, Posição, Perspectiva e Truque. Em suma, a estratégia “5 P’s” é um *plano*, que provê uma *direção*, orientada pelos *padrões* até então trilhados, que identifica uma *posição* e uma *perspectiva* desejada e, por fim, traça um *truque* para se diferenciar dos competidores. (MINTZBERG et al., 2004, p. 17-21).

Mintzberg et al. (2004) ainda descrevem os diferentes modelos de estratégia apresentando críticas e contribuições, classificando em dez escolas de estratégias. O resumo de cada uma está expresso no Quadro 1.

QUADRO 2 – ESCOLAS DE ESTRATÉGIAS SEGUNDO MINTZBERG ET AL. (2004)

As escolas de Estratégias segundo Mintzberg		
Escolas	Ator Principal	Entendimento da Estratégia
1. Escola do Design	Alta Direção	Análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e fraquezas da empresa
2. Escola do Planejamento	Direção/Área de Planejamento	Plano elaborado pela direção com ações para toda empresa e controlado por uma área de planejamento
3. Escola do Posicionamento	Alta Direção	Escolha entre três possíveis posicionamentos de mercado que os produtos podem ter
4. Escola Empreendedora	Empreendedor	Decisões baseadas na previsão empreendedora do líder
5. Escola Cognitiva	Alta Direção	Análise de como se forma a estratégia na cognição do líder
6. Escola do Aprendizado	Empresa/Líder	A estratégia é um resultado de experiências que provêm aprendizados para a empresa, orientados por um líder capaz de perceber tais aprendizados
7. Escola Cultural	Cultura da Empresa/Líder	A estratégia é um resultado da cultura da empresa, e que é percebida pela liderança, e há uma tentativa de influenciá-la
8. Escola do Poder	Relações de poder/Líder	Análise das diferentes relações que a empresa possui, interna e externamente, identificando o poder das entidades
9. Escola Ambiental	Ambiente/Líder	A estratégia é passiva às condições ambientais a que a empresa é submetida. Cabe à liderança refletir sobre elas, e tomar decisões de como reagir
10. Escola da Configuração	Todas anteriores	Estratégia é a configuração necessária à empresa no momento em que ela se situa, passando por estados de transformação e de configuração

FONTE: O autor (2015).

Ou seja, diferentes escolas estratégicas assumem diferentes atores e formas de criação. Uma das características, expressa no Quadro 2, é quanto ao ator principal formador da estratégia.

A estratégia, em sentido amplo, adotada pela empresa, delimitará como se dará a criação das outras estratégias, em sentido mais restrito. Por exemplo, Menezes et al. (2010) propõem um modelo para traduzir a estratégia para a gestão da manufatura.

Outra área particular onde há a formação de uma estratégia única, consonante com a estratégia da empresa, é a área de pessoas, que é tema deste trabalho. O tópico a seguir aprofundará a discussão sobre estratégia dentro da área de pessoas.

2.1.2 A estratégia de pessoas ou mão de obra direta

Uma especialidade do conceito de estratégia é lidar com as pessoas dentro da empresa. Ou seja, considerando as dez escolas referidas no tópico anterior, as pessoas, suas relações e sua participação criativa em uma empresa assumem importância diferenciada. Será feito esforço, neste tópico, para chamar a “mão de obra direta” de uma empresa também de “pessoas”, ou “recursos humanos”.

Mascarenhas (2008), em seu trabalho “Gestão estratégica de pessoas”, estabelece três grandes estratégias de mão de obra direta: adequação indivíduo-cargo, alinhamento sistêmico e recursos humanos como potencial competitivo. As três serão apresentadas nos subtópicos a seguir.

2.1.2.1 Estratégia adequação indivíduo-cargo

A adequação indivíduo-cargo (termo em inglês: *person-job-fit*) remonta suas origens na administração científica de Taylor, em que as atividades são padronizadas para a gestão ser facilitada, se caracterizando, então, por ser racional e impessoal. (SHAFRITZ, 2001). Uma das principais contribuições desta escola de

gestão de pessoas foi a formação dos subprocessos de recursos humanos e suas medições básicas, tais como rotatividade e absenteísmo.

Na estratégia de adequação indivíduo-cargo a empresa concebe os indivíduos como utilitaristas, sem complexidade sociocultural. (MASCARENHAS, 2008). O trabalhador seria alguém especializado e substituível, assim como Adam Smith pressupunha, identificando o trabalho como algo simples e, por vezes, evitável. (RANZI, 2012, p. 65).

Portanto, com a ausência da complexidade humana em sua abordagem, este modelo de estratégia tem pouca atratividade dentro do mercado de trabalho, e as empresas que o adotam convivem com altas taxas de rotatividade. São empresas que exigem a adaptação da subjetividade do trabalhador à objetividade da empresa.

Na década de 1980, tornaram-se claros os limites do paradigma indivíduo-cargo, bem como dos ideais humanistas que criticavam seus pressupostos. Apesar de todas as inovações, essas abordagens não geravam o comprometimento e o alinhamento da organização, como cada vez mais demandado com o acirramento da competição nos cenários de negócio. [...] Na prática, as técnicas utilizadas pelos gestores de pessoas funcionavam parcialmente, produzindo resultados insuficientes e temporários, não gerando comprometimento efetivo na organização. (MASCARENHAS, 2008, p. XXVIII).

Dada a dificuldade de gerir pessoas com baixa motivação e comprometimento, o comportamento se tornou debate no campo da administração e surgiram escolas de estratégias de pessoas interessadas em estudar as relações humanas.

As idéias da Escola de Relações Humanas vêm trazer uma nova perspectiva para o reerguimento das empresas de acordo com as preocupações de seus dirigentes, além de servirem de justificção para a negação da validade do conflito industrial, que essa “escola” atribuiu a indivíduos aberrantes. (MOTTA, 1986, p. 18).

Uma ciência utilizada para entender tais relações humanas foi a Psicologia. A abordagem psicológica do “Behaviorismo” estuda, desde o início do século XX, o comportamento humano e os reforços que controlam tais comportamentos. Contraditoriamente às posturas punitivas ou coercitivas adotadas em várias

instituições sociais (desde escolas a fábricas), de acordo com o Behaviorismo, são menos importantes que os reforços positivos, ou seja, agradáveis para controlar o comportamento dos seres humanos. Assim, as estratégias de gestão de pessoas começaram a estudar a satisfação dos indivíduos, em busca de melhores resultados nas empresas. (SILVA et al., 2013).

Apesar dessas iniciativas mais *humanas*, as empresas que as adotaram pioneiramente não vivenciaram o comprometimento e o alinhamento das pessoas à organização. Os resultados eram parciais e insatisfatórios, e pesquisadores questionaram, então, “a ideia segundo a qual as pessoas se envolveriam e atuariam em consonância com os interesses organizacionais uma vez que suas necessidades estivessem sendo satisfeitas”. (MASCARENHAS, 2008, p. XXIX).

Neste modelo de adequação indivíduo-cargo, o papel da área de recursos humanos é de receber as orientações estratégicas definidas pelos decisores, e as aplicar quando houver interferência nos processos internos da área. Ou seja, os trabalhadores do recurso humano são passivos, e a mão de obra direta é fonte de custos que deve se alinhar ao momento e ao ambiente em que a empresa está inserida.

Para tentar responder à demanda que a alta rotatividade e a falta de compromisso de mão de obra direta demonstram no modelo de adequação indivíduo-cargo, surge uma nova estratégia de pessoas: alinhamento sistêmico. (BOXALL; PURCELL, 2000).

2.1.2.2 Estratégia alinhamento sistêmico

A intenção deste modelo é preparar a mão de obra direta de uma empresa para mudanças de comportamento organizacional. Assim como define Vasconcelos (2004):

A conclusão destes estudos é que o mundo atual é caracterizado pela ambigüidade e pluralidade de representações, discursos, perspectivas e sentimentos e que é necessário aos indivíduos saber lidar com estas ambigüidades e com esta pluralidade. (VASCONCELOS, 2004, p. 9).

As pessoas são importantes na execução das estratégias feitas por líderes. Ou seja, elas são relevadas com uma subjetividade que interfere na produção. Se tal mão de obra está enfadada, como acontecia no modelo adequação indivíduo-cargo, ter-se-ia um dado importante que mereceria ser remediado. Pensa-se, portanto, que trabalhadores mais satisfeitos fariam uma produção mais dedicada. Tal mão de obra, no entanto, não participa da formulação das estratégias da empresa, as quais estão limitadas aos “grandes líderes” da organização. Busca-se a melhora do rendimento, mas não se inclui a mão de obra como cocriadora das estratégias. Vasconcelos et al. (2006) resumem assim:

O modelo instrumental de gestão de pessoas pressupõe a existência de uma racionalidade superior, ou seja, um método melhor de interpretação da realidade e decisão. Diante da necessidade de uma mudança, o problema que se coloca aos gestores é como fazer com que os indivíduos adotem a forma de representação da realidade e de decisão consideradas melhores pelos diretores da empresa. (VASCONCELOS et al., 2006, p. 7).

Vasconcelos et al. (2006) ainda descrevem que neste modelo a concepção humana é de “seres utilitaristas e condicionáveis”, de forma que as decisões da alta hierarquia podem ser implantadas através do condicionamento das pessoas por estímulo-resposta e técnicas behavioristas.

Como o ambiente e as demandas são modificados com o tempo, a empresa precisa se adequar continuamente, e esta adequação envolve também o comportamento da mão de obra direta. Assim, as práticas tradicionais de gestão de pessoas têm limitações, e cada organização terá diferentes comportamentos, de acordo com o ambiente em que está inserida.

Liker (2005) narra um caso de aplicação de uma célula nos moldes japoneses em uma empresa estadunidense. O conceito de célula, em que o funcionário participa de mais atividades e da melhoria dos processos, mas não é

envolvido na elaboração da estratégia, é uma analogia ao conceito de alinhamento sistêmico. Neste exemplo da aplicação de um novo modelo estratégico de pessoas houve “50% de redução das horas extras de trabalho”. (LIKER, 2005, p. 33).

A redução na hora extra também evidencia a quebra de conceito com a estratégia adequação indivíduo-cargo, em que a hora extra é uma das formas de atuar nesta adequação (esta relação será descrita no tópico 2.2.3).

Ainda considerando o *alinhamento sistêmico*, há uma segunda divisão, que concebe a estratégia em três abordagens: abordagem contingencial, abordagem cultural e abordagem universalista.

A *abordagem contingencial* assume dois extremos, o “hard” e o “soft”, em que a estratégia de gestão de pessoas irá orientar a empresa sobre onde ela deve se situar, de acordo com as condições que a empresa se situa.

No extremo “hard”, a empresa através da área de recursos humanos direciona seus funcionários de acordo com a visão superior da diretoria. (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2001; ARMSTRONG; TAYLOR, 2014). Ou seja, a área de recursos humanos é capaz de construir e alterar a dinâmica social da empresa em prol da racionalidade superior, definida pela alta direção.

Já no extremo “soft”, as pessoas são fontes de criatividade e colaboram para o alinhamento da empresa, nas mudanças externas a ela. Práticas complexas de motivação são incorporadas à gestão de recursos humanos, em quatro dimensões: influência dos funcionários; organização do trabalho; sistemas de recompensa; e fluxo de recursos humanos (RH) e seus processos. (HOLMES, 2011; MASCARENHAS, 2008).

A *abordagem universalista* assume a existência de práticas que trazem um melhor desempenho organizacional, tendo o comprometimento como premissa básica para se ter um diferencial de resultado. A ideia é que existem estratégias de pessoas “renomadas” e “notórias”, cabendo às outras empresas simplesmente seguir tais estratégias de pessoas para obter o resultado que se pretende imitar. Qualquer problema na mimetização dos resultados se deve a uma variável humana (não teórica): comprometimento.

Essas práticas “universalistas” de alto desempenho promovem o comprometimento dos funcionários em relação à empresa, e envolvem mudanças no formato da gestão das pessoas, pois entendem que o funcionário deve ser tratado como único, mudando o papel da liderança. (ARMSTRONG; TAYLOR, 2014).

Huselid (1995), através de uma *survey* em 968 empresas nos Estados Unidos, comprovou que *práticas avançadas universalistas* de gestão de pessoas têm impacto positivo nos resultados da empresa.

Um aumento de um grau do desvio padrão em tais práticas está associado com uma redução relativa de 7,05 por cento na rotatividade, em uma base por funcionário, US\$ 27.044 a mais em vendas, e US\$18.641 maior em valor de mercado e US\$3.814 maior em lucro. (HUSELID, 1995, p. 667, tradução nossa).

No entanto, a suposição de que existem práticas superiores que trarão resultados à empresa desconsidera as possíveis estratégias que poderiam ser geradas dentro da própria empresa. Ou seja, limitam o surgimento de respostas específicas e particulares, que talvez pudessem ser mais acuradas dentro do ambiente da empresa em nome do respeito a uma estratégia ideal.

A participação dos trabalhadores não é incentivada e poderia ser considerada um empecilho que dificulta a realização da estratégia universal ideal. Demirbag et al. (2014), em um estudo de caso na Turquia, questionam que práticas universais possam trazer resultados financeiros independente do ambiente aplicado. Mesma tese é defendida por Boxall (2011, p. 94), “Nós somos muito descrentes em achar qualquer seleção teórica de melhores práticas (a parte superficial) terá relevância universal porque o contexto sempre importa”.

A *abordagem cultural* difere das demais abordagens sistêmicas, supondo que os ganhos em produtividade e desempenho destas são marginais devido ao esquecimento de questões e fenômenos socioculturais, nos quais a empresa se insere.

A abordagem concebe que a importância das manifestações culturais dos grupos, a gestão racional e formal não restringem as preferências individuais. Portanto, uma atuação nos símbolos (que incorporam emoções e ideais), na gestão

de cultura organizacional, seria capaz de alinhar os indivíduos em torno de uma cultura comum. A cultura é tratada com uma variável objetiva. Ou seja, apesar da cultura ter natureza dinâmica, a empresa pode interferir racionalmente nela a fim de obter melhores desempenhos e comprometimento de seus funcionários. (SCHEIN, 2009; PALTHE; KOSSEK, 2003; MASCARENHAS, 2008; LENGNICK-HALL et al., 2009).

Mas o ponto importante a focar é que os líderes têm o poder de aumentar a diversidade e encorajar a formação de subculturas, ou, podem, mediante seleção e promoção, reduzir a diversidade e, assim, manipular a direção em que determinada organização evolui culturalmente. (SCHEIN, 2009, p. 295).

Existem dois grandes perigos em se considerar a cultura um dado objetivo. O primeiro é que a cultura é eminentemente subjetiva (LEITE et al., 2011) e o segundo é que se trata de um fenômeno complexo, razoavelmente imprevisível. A expectativa da *estratégia cultural* é de compreender objetivamente uma realidade subjetiva e de controlar duradouramente relações sociais. Uma das dificuldades desta abordagem é analisada por Fleming e Spicer (2003): a resistência oferecida a esta imposição cultural, através do cinismo, por trabalhadores que apesar de discordarem das imposições não se rebelam contra ela.

Apesar de inúmeros estudos indicarem que muitos trabalhadores se identificam realmente com as organizações como um resultado de gestão da cultura, uma leitura mais detalhada também mostra que alguns trabalhadores respondem por, na verdade, não se identificar com a cultura e, em particular, são bem cínicos sobre todo o negócio. (FLEMING; SPICER, 2003, p. 159, tradução nossa).

O Quadro 3 resume os meios de atuação de cada abordagem da estratégia de gestão de pessoas por alinhamentos sistêmicos.

QUADRO 3 – ABORDAGENS DE ESTRATÉGIAS SEGUNDO MASCARENHAS (2008)

Alinhamento Sistêmico			
ABORDAGENS	Contingencial	Universal	Cultural
Meio de Atuação	Escolha entre dois extremos, “hard” e “soft”, e suas práticas respectivas	Adoção das melhores práticas do mercado	Atuação através de símbolos na cultura da empresa

FONTE: O autor (2015).

Logo, o alinhamento sistêmico propõe que as pessoas possam participar da execução da estratégia: seja a partir de práticas dosadas conforme a necessidade do modelo contingencial; seja a partir da adoção de práticas universalmente aceitas como superiores; ou ainda pela intenção de atuação nos símbolos culturais.

No entanto, esta abordagem de estratégia de pessoas não inclui a mão de obra como participante na formação da estratégia, característica da terceira estratégia de pessoas que será relatada no tópico seguinte.

2.1.2.3 Estratégia recursos humanos como potencial competitivo

A terceira vertente de estratégia de gestão de pessoas se caracteriza como *recursos humanos como potencial competitivo*.

Diferencia-se da vertente sistêmica e de suas ramificações ao sugerir que elas se esforçam apenas em reagir a mudanças pensadas ou percebidas por um líder e que, em seu nível mais avançado, a mão de obra cria, apenas, maneiras mais eficazes de conquistar o fim pensado para elas. Esta terceira vertente fomenta que as pessoas colaborem com a formação das estratégias. A liderança das estratégias da empresa é difusa e os próprios trabalhadores podem melhorar seus modelos de produção.

A premissa básica, portanto, é que os recursos humanos podem ser organizados como fonte de vantagem competitiva, e promover um resultado superior à simples adaptação, sendo capaz de gerar uma mudança no momento e espaço em que está inserida. (TANABE, 2011). Os recursos humanos, configurando toda a

empresa, seriam capazes de promover práticas e políticas que afetam o comportamento dos indivíduos.

McGregor defendeu que a relação entre a empresa e o funcionário pode coibir ou promover os resultados da empresa através da utilização do capital humano. Utilizando como base a teoria motivacional de Maslow, o estudo apresenta que, contrapondo a concepção de gestão vigente – denominada Teoria X –, as pessoas podem ter um papel ativo e uma relação de autossatisfação no trabalho – denominada Teoria Y. (SHAFRITZ, 2001).

Como vantagem competitiva, entende-se uma situação em que a empresa, regida por uma liderança difusa e com uma estratégia de pessoas original, apresenta consistentemente um resultado superior aos seus concorrentes. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

O direcionamento da empresa em relação ao seus recursos humanos seria o de promover o aprendizado continuamente, de forma que o caminho percorrido no desenvolvimento de seus funcionários seja sua vantagem competitiva, intransferível para outras empresas.

A vantagem competitiva, então, viria de conhecimentos específicos da empresa, e não de conhecimentos individuais ou de fácil acesso por outras empresas, e sinergia entre grupos de trabalho, como uma sociedade complexa. (PURCELL, 1999).

Diferentemente das outras vertentes, em que o comportamento tinha maior evidência, seja por se adequar ao cargo atribuído, seja por representar um alinhamento aos objetivos da empresa, nesta vertente a *competência* (FLEURY; FLEURY, 2001) se torna o centro de avaliação. Os conhecimentos, experiências, relacionamentos, habilidades e capacidades têm valor para a empresa e permitem níveis superiores de resultados. (WRIGHT et al., 1994).

Outro ponto divergente entre esta última vertente e suas concorrentes é quanto às respostas das dinâmicas do mercado que exijam da empresa flexibilidade. Anteriormente, foi colocado que esta era a premissa do *alinhamento sistêmico*. No entanto, este alinhamento pode se tornar oneroso dada as condições e intensidades das mudanças necessárias.

Sugere-se, então, que o alinhamento sistêmico ceda lugar à flexibilidade organizacional. (MASCARENHAS, 2008; WRIGHT; SNELL, 1998). Tal flexibilidade seria a composição de sistemas e práticas flexíveis de gestão de pessoas. Estas opções de flexibilidade serão tratadas no tópico 2.2.3.

Em suma, as três abordagens de estratégia de mão de obra e sua relação com o recurso humano estão explicitadas no Quadro 4.

QUADRO 4 – RELAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MÃO DE OBRA DIRETA SEGUNDO MASCARENHAS (2008) E RELAÇÃO COM O RECURSO HUMANO

Estratégia de Mão de Obra			
ESTRATÉGIA	Adequação Indivíduo-Cargo	Alinhamento Sistêmico	Recursos Humanos como Potencial Competitivo
RELAÇÃO COM O RECURSO HUMANO	Humano intercambiável, utilizado como ferramenta para responder às oscilações do mercado	Humano é importante na execução da estratégia, portanto, deve estar alinhado com as diretrizes	Humano é fonte de estratégia, e pode não só ajudar na execução, mas também na elaboração

FONTE: O autor (2015).

Tem-se, portanto, três possibilidades estratégicas em gestão de pessoas, com diferentes posturas em relação à expectativa e ao entendimento de mão de obra. A partir desta classificação, propõe-se nos tópicos a seguir uma discussão sobre os fatores influentes na escolha desta estratégia.

2.2 FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE PESSOAS

Sob a ótica da Engenharia de Produção, como já expressei, a base de conhecimento e estudo é formada pela interdisciplinaridade de três áreas: economia; gestão de pessoas; e projeto de processo (LOVEJOY, 1998), conforme Figura 1.

Portanto, para entender os fatores atuantes na estratégia de pessoas na Engenharia de Produção, serão feitas reflexões teóricas, a partir da literatura,

abordando as três áreas, em três tópicos: a economia e os sistemas de produção; os indicadores de gestão de pessoas; e a flexibilidade.

2.2.1 A economia e os sistemas de produção

A história dos modelos macroeconômicos nos países capitalistas se relaciona diretamente com o desenvolvimento dos sistemas de produção das indústrias. A seguir, serão abordados os conceitos macroeconômicos e os sistemas de produção, sob uma perspectiva histórica de surgimento de ambos e, por fim, será feita uma relação entre eles e as estratégias de recursos humanos.

2.2.1.1 O liberalismo e o Fordismo

O liberalismo é uma política macroeconômica que defende o livre mercado. Ou seja, a defesa de que o mercado atinge o seu próprio equilíbrio, ao passo em que a competição faz com que a produção e o trabalho se tornem crescentemente mais eficientes. Caso uma empresa, por exemplo, não consiga se adaptar a um mercado mais barato ou de melhor qualidade, tal empresa irá falir. Momentaneamente se terá um panorama de desemprego, mas que será remediado pela ascensão inevitável de outras empresas que souberam se adaptar e que ocuparão o lugar vazio deixado por aquela que desapareceu. Aos poucos haveria uma economia em constante aperfeiçoamento pela competição e este equilíbrio seria o efeito da famosa “mão invisível” teorizada por Adam Smith. (TEIXEIRA, 1998).

Historicamente, a política liberal predominou, desde as contribuições de Adam Smith, até a crise econômica de 1929. Antes de tal crise o governo interferia muito pouco nas relações econômicas, o que inclui a relação trabalhista. Fato exemplificador e ícone deste modelo é a ascensão da indústria Ford nos Estados Unidos.

Ford utilizou o conceito de divisão de trabalho proposto por Taylor, somado à intercambialidade, assim como afirma Womack et al. (1990, p. 14): “A chave para a

produção em massa [...] consistia na completa e consistente intercambialidade das peças e na facilidade de ajustá-las entre si.” O conceito de intercambialidade é definido por Hopp e Spearman (2001, p. 19) como: “as partes individuais eram produzidas em massa por tolerâncias pequenas suficientes para possibilitar sua utilização em qualquer produto”.

A especialização do trabalho a níveis extremos, representada pelas linhas de montagem em movimento contínuo (WOMACK et al., 1990), somada ao conceito de intercambialidade, que inicialmente era aplicado a peças, resultou em uma relação com o trabalhador também de intercambialidade, em que qualquer pessoa com pouca ou nenhum treinamento poderia assumir a função. Assim como advoga Hopp e Spearman (2001, p. 20): “Trabalhadores, assim como as peças, eram intercambiáveis”.

Portanto, com a divisão do trabalho, Ford foi capaz de tornar a mão de obra a principal variável para se adequar às oscilações do mercado, demanda e preço. Ou seja, a estratégia dele representa justamente o estereótipo do pensamento liberal, no qual se demitia quando em crise e contratava quando em bonança.

Em um dado momento o nível de rotatividade era tão alto nas indústrias de Ford, que ele teve de valorizar melhor seus funcionários através de salários mais atrativos, questionando, assim, a própria intercambialidade que tanto prezava. (BATISTA, 2008a e b).

Consequentemente, as oscilações do capitalismo liberal, em que alguns perdem e outros vencem, têm seu principal efeito no trabalhador, o qual é demitido e admitido quando este processo é pertinente à indústria. O trabalhador tem sua vida econômica instável para manter a estabilidade da empresa. Ou seja, tal trabalhador é a moeda principal utilizada para “equilibrar” as finanças de uma empresa em ciclos econômicos desfavoráveis.

Este modelo de como a empresa lida com a mão de obra foi caracterizado anteriormente na estratégia de “adequação indivíduo-cargo”. Tal modelo confere à indústria uma “flexibilidade quantitativa”, que é a capacidade de reagir às mudanças alterando a quantidade de recursos – neste caso: pessoas. (MASCARENHAS, 2008; LESSA, 2001).

2.2.1.2 O Keynesianismo e sua relação com o Fordismo

Com a crise de 1929, o modelo macroeconômico liberal foi questionado, e os trabalhos do economista britânico Keynes entraram em voga. O keynesianismo, por sua vez, uma política “intervencionista”, ou estadista, defende que o estado precisa limitar e equilibrar o mercado. Keynes pensou que o estado deveria gastar com a macroeconomia para incentivar o comércio e salvaguardar os empregos. (FEIJÓ, 2007).

Neste modelo macroeconômico o estado tem função importante nas relações econômicas, e mais uma vez, também na relação trabalhista. Assim, com a adoção deste novo modelo, além do estado gastar com estímulo econômico, ele também deve interferir no relacionamento trabalhista.

Com isso, grandes contradições que a ascendente indústria de massa mantinha com seus funcionários foram minimizadas por um governo intervencionista. Isto permitiu, contraditoriamente, que o modelo de produção de Ford fosse multiplicado para demais empresas. (BATISTA, 2008a e b).

Nesse momento histórico há, sob uma perspectiva de relação com o humano, uma dicotomia por parte do governo e por parte da indústria. O modelo macroeconômico vigente, keynesiano, de forte intervenção na economia, concebe o trabalhador como “humano”, e o modelo de produção adotado, Fordista, de atividades especializadas, concebe o trabalhador como “peças intercambiáveis”.

Essa dualidade perdurou, colhendo os frutos de produtos baratos fabricados com alta divisão de trabalho, e o estado interferindo no acúmulo de capital proveniente da indústria, até a crise do petróleo em 1970, assim como relata Ribeiro (2013):

De fato, os anos de 1950 a 1970 correspondem aos anos gloriosos do capitalismo. Trata-se de um período em que a política econômica encontra-se moldada pelos princípios keynesianos de intervencionismo estatal com vistas a regular e aplainar os ciclos econômicos. (RIBEIRO, 2013, p. 60).

A crise de petróleo culminou em dois fatos relevantes para este estudo: o questionamento dos ideais intervencionistas e o surgimento da Toyota como modelo de produção.

2.2.1.3 O neoliberalismo e o sistema Toyota

As contradições da dicotomia Keynes-Ford já eram percebidas antes da crise pelo economista estadunidense Milton Friedman. Mesmo que seja lembrado, primordialmente, por ter sido um intelectual defensor do neoliberalismo (RIBEIRO, 2013), fez críticas ao modelo de exploração do trabalho especializado fordista. (BATISTA, 2008a e b).

No entanto, a maior contribuição crítica ao Fordismo aconteceu com o surgimento da Toyota. Ela é narrada historicamente como um modelo de produção que se iniciou no Japão antes da crise do petróleo. Mas sua notoriedade aconteceu, quando na crise ela conseguiu suportar baixas perdas financeiras, e no reaquecimento da economia, em momento posterior, cresceu aceleradamente em relação às suas concorrentes. (WOMACK et al., 1990).

Womack et al. (1990), em “A máquina que mudou o mundo”, narram o surgimento da Toyota como um modelo de produção, e colocam a forma de utilização da força de trabalho como um dos fatores do sucesso da empresa: “A força de trabalho do Japão, conforme a Toyota e outras firmas logo constataram, já não mais estava propensa a ser tratada como custo variável ou peça intercambiável.” (WOMACK et al., 1990, p. 40).

O modelo Toyota, então, não apresenta uma contraposição ao modelo Fordista, mas uma evolução. (MUFFATTO, 1999; ENGSTRÖM et al., 1995; ANTUNES, 2009). De fato, Liker (2005) narra como os líderes da Toyota foram aos Estados Unidos para estudar o modelo de Ford:

Nos anos 30, os líderes da Toyota visitaram a Ford e a GM para estudar suas linhas de montagem e leram atentamente o livro de Henry Ford [...] Os administradores da Toyota sabiam que, para sobreviver a longo prazo,

teriam que adaptar a abordagem de produção em massa ao mercado japonês. (LIKER, 2005, p. 40-41).

Outra evidência dessa continuidade é o artigo de Spear e Bowen (1999), “Decodificando o DNA do Sistema Toyota de Produção”, que ao descrever o modelo de replicação de tal sistema propõe quatro regras: especificação do trabalho; comunicação entre os processos; produtos simples e diretos; e melhoria contínua.

Das quatro regras, de como replicar o modelo Toyota, duas delas são semelhantes ao modelo Fordista: a primeira, trabalhos altamente especializados e especificados; e a terceira, produtos simples e diretos, semelhante ao conceito de intercambiável.

Os estudos e pesquisas sobre o modelo Toyota, ora chamado de *Lean* ou modelo enxuto, buscaram entender o que havia de diferencial na nova proposta japonesa. (WOMACK et al., 1990; LIKER, 2005, SPEAR; BOWEN, 1999).

Liker (2005, p. 27), por exemplo, afirma que “A inacreditável consistência no desempenho da Toyota é um resultado direto da excelência operacional”. Esta excelência operacional provém das ferramentas criadas e sustentadas por dois pilares: a produção em lotes unitários baseada na necessidade (*just in time*) e o foco na qualidade, concedendo à máquina detectar defeitos (*autonomação* ou *jidoka*).

Porém, Liker (2005) defende que essas ferramentas são técnicas e práticas que podem ser copiadas e transferidas, mas que não traduzem como as empresas conseguiriam criar outras ferramentas. Ele afirma: “O contínuo sucesso da Toyota na implementação dessas ferramentas origina-se de uma filosofia empresarial mais profunda baseada na compreensão das pessoas e da motivação humana.” (LIKER, 2005, p. 28).

Assim, após a crise do petróleo entra em voga o modelo Toyota, focado na motivação humana e com práticas de melhorias de excelência operacional. O sistema japonês modificou o modelo de trabalho antes defendido pela indústria. Propôs-se a multifuncionalidade e polivalência dos trabalhadores. Ou seja, uma mesma pessoa poderia operar mais de uma máquina (multifuncionalidade) e era capaz de administrar seu próprio tempo, respondendo à variabilidade – polivalência. (MUFFATTO, 1999).

Assim, a empresa possui uma “flexibilidade qualitativa”, sendo capaz de reagir às mudanças modificando o modo como são organizados os recursos, alinhando conforme a estratégia. Este esforço em “alinhar as pessoas” estrategicamente a partir de definições da alta hierarquia é o modelo de estratégia de pessoas de “alinhamento estratégico”. (MASCARENHAS, 2008).

Paralelamente, os governos buscaram novas alternativas macroeconômicas para lidar com a crise da década de 1970, que foi acompanhada de uma estagnação econômica e altos índices de inflação. (NORONHA; MATOS, 2014). Friedman foi, portanto, o grande representante da escola neoliberal que remontou à ideia de um estado que atue o mínimo possível nas relações do mercado – como, por exemplo, a atuação monetária. (RIBEIRO, 2013).

A mesma dicotomia vivida no momento anterior (macroeconomia keynesiana e produção de massa intercambiável) no relacionamento com o humano ocorre nesse momento, porém em papéis opostos. O governo centra sua atenção no mercado, sem interferir nas relações em prol do “humano”, e a indústria valoriza o trabalhador e sua motivação como diferencial competitivo.

Com isso, tem-se que a evolução histórica macroeconômica e a evolução dos modelos de produção – a culminar na crise de 2008 e na necessidade das empresas de reagirem rapidamente a oscilações – podem ser resumidas em três fases.

A primeira fase trata do estado cuja política econômica é liberal e o modelo de produção é de massa, instável e marcado por conflitos constantes entre a empresa e o trabalhador – a culminar na crise econômica mundial de 1929.

A segunda fase é de um estado intervencionista atuando nas relações trabalhistas e atenuando as contradições do modelo de produção em massa – até a crise do petróleo na década de 1970.

E a terceira fase, que culminou na crise de 2008, é caracterizada por um estado neoliberal pouco atuante na economia, representado pela desregulamentação do mercado financeiro na década de 1980, e pela ascensão do modelo Toyota como uma evolução do modelo anterior fordista, mas direcionado para a excelência operacional através da valorização das pessoas.

2.2.1.4 O sistema Volvo

Ainda que o modelo japonês seja o modelo que vigorou após a crise do petróleo, houveram outras experiências de organizações fabris relevantes, como a experiência da planta Udevalla da Volvo na Suécia, resultante do modelo sociotécnico. (SANDBERG, 2013; KUIPERS et al., 2004; ENGSTRÖM et al., 1995).

A ideia central do modelo Volvo é a de organizar a mão de obra em grupos de trabalho semiautônomos. O termo “semi” foi criado para reforçar que o grupo faz parte de uma empresa que impõe limitações e, portanto, não é totalmente independente e autônomo. (SALERNO, 1999). Este termo, “semi”, reforça também que, apesar dos grupos terem autonomia, eles necessitam de coordenação com as relações do grupo de trabalho e outras áreas ou outros grupos. (INGVALDSEN; ROLFSEN, 2012).

O modelo sueco propõe que um grupo de trabalhadores seja responsável pela construção de todo produto, sem que seja necessária uma definição prévia de como as tarefas devam ser desempenhadas e, com isto, não é necessário uma supervisão. (SANDBERG, 2013; JONSSON et al., 2004; ENGSTRÖM et al., 1995).

Neste ponto, há uma diferença entre os modelos anteriores pois, mesmo no modelo japonês, que concebia uma gama de atividades maior a ser desempenhada pelos trabalhadores, a definição de como fazê-las e o controle das mesmas eram separados da mão de obra direta. (SANDBERG, 2013; MUFFATTO, 1999; ENGSTRÖM et al., 1995).

Considerando o modelo sueco de organização de trabalho como estratégia de mão de obra direta, estudos e relatos defendem que há uma vantagem de flexibilidade em tal modelo, pois ele vai além da flexibilidade quantitativa e qualitativa, por oferecer uma maior integração da mão de obra na resposta a mudanças e na formação da estratégia. (ENGSTRÖM et al., 1995; SANDBERG, 2013; JONSSON et al., 2004). Assim, como exemplificam Jonsson et al. (2004, p. 767), “A comunicação entre engenheiros de produto e pessoas da produção é simplificada”.

Esta flexibilidade, então, é uma flexibilidade pró-ativa³ (GERWIN, 1993), e representa uma estratégia de mão de obra, em que o humano é tido como potencial competitivo, que participa da formação da estratégia. (MASCARENHAS, 2008).

A flexibilidade descrita pelos estudos do modelo Volvo vai além da capacidade de multifuncional e polivalente, pois acrescenta uma capacidade criativa de desenvolvimento de produto, através de um contato direto com a área de desenvolvimento de produto, permitindo modificações que impactariam em oscilações para os concorrentes, assim como relata Engström et al. (1995): “A alta competência dos grupos de trabalho e o fato deles montarem o automóvel inteiro facilita a comunicação entre desenvolvimento de produtos e os diferentes processos de manufatura”. (ENGSTRÖM et al., 1995, p. 307, tradução nossa).

A valorização da complexidade subjetiva do trabalhador, no modelo sueco, atinge seu clímax na história dos modelos de produção. Como defende Jonsson et al. (2004) e Kuipers et al. (2004), os resultados práticos são superiores em relação aos modelos anteriores, Ford e Toyota, em indicadores como: produtividade, qualidade e satisfação do trabalhador.

Estudos recentes apontam que indústrias continuam a evoluir seus modelos de produção e que a Toyota tem se aproximado do modelo Volvo, indicando que existem aprendizados evolutivos no sistema de produção em termos de gestão de pessoas e desempenho neste segundo modelo. (MUFFATTO, 1999; DABHILKAR; ÅHLSTRÖM, 2013).

A Volvo criou seu modelo de organização de trabalho por grupos semiautônomos, no mesmo período em que a indústria encontrava no modelo japonês uma solução para as críticas ao fordismo – após a crise de 1970. Portanto, a política macroeconômica presente no período em questão era o keynesianismo. Coincidentemente, as fábricas sofreram a reimplantação de outros modelos, linhas de montagem fordista e células de produção toyotista, quando o neoliberalismo se tornou a política macroeconômica europeia. (SANDBERG, 2013; JONSSON et al., 2004; MUFFATTO, 1999).

Assim, uma questão levantada por este estudo – que não é objeto deste trabalho e não será profundamente investigada, mas que se torna relevante por sua

³ Ver subcapítulo 2.2.3.

possível conclusão – é se há a possibilidade de superação da seguinte dicotomia: uma organização fabril semiautônoma que concebe o “humano” como fonte de estratégias seria possível em um estado com uma política macroeconômica liberal que considera o trabalhador como “peça” substituível?

No debate promovido por Sandberg (2013) sobre as condições macroeconômicas que permitiram o surgimento do modelo e sobre as reflexões de sua decadência, ele defende que a resposta para a questão acima acontece da seguinte maneira:

No nível macro do modelo de mercado de trabalho com sua política solidária de arrecadação, política de mercado de trabalho ativa e criação de emprego está no coração do modelo Sueco. Ela interage com bem-estar social e políticas sociais. No nível micro encontramos modelos de gestão qualificada, decente e até “bom trabalho” e formas participativas. Estes são elementos dependentes mutuamente no contrato social. (SANDBERG, 2013, p. 3, tradução nossa).

Com isso, há uma defesa teórica de uma forte relação entre o modelo Volvo e um estado centrado em políticas sociais. Antunes (2009) faz uma reflexão do trabalho alocada no ambiente macroeconômico, no qual ele acontece, e defende que um trabalho humanizado só é possível em uma sociedade socialista:

É, portanto, necessário redesenhar um projeto alternativo socialista, que resgate os valores mais essenciais da humanidade. Um bom ponto de partida para tal ação é desenvolver uma crítica contemporânea e profunda à (des)sociabilização da humanidade sob o capital. (ANTUNES, 2009, p. 249).

Ingvaldsen (2013), no intuito de propor novas formas de trabalho para as empresas norueguesas, se utiliza do conceito marxista para os aprendizados de grupo de trabalho, fazendo referência assim a uma postura também social.

Portanto, para contextualizar a dialética de modelos macroeconômicos e modelos de organizações fabris, propõe-se que a macroeconomia relativa ao modelo sueco é melhor representada por um modelo macroeconômico social, que concebe a sociedade, o coletivo, o “humano” como foco de sua atenção.

2.2.1.5 A macroeconomia, os sistemas de produção e as estratégias de pessoas

Assim, são concebidas, historicamente, três fases e uma experiência histórica – o modelo Volvo –, que relacionam a macroeconomia, os sistemas de produção e as estratégias de pessoas.

Dentro dessa concepção temporal, estudos relacionam os modelos de organização do trabalho e os modelos macroeconômicos como Ford/Keynes e Toyota/Friedman. (BATISTA, 2008a e b, 2013, 2014; ANTUNES, 2009).

Contudo, sob a perspectiva das entidades “governo” e “indústria”, quando se relacionam com o trabalhador, a relação, entre tais modelos, é invertida. Sendo que o modelo Ford e o liberalismo (ou neoliberalismo) creditam pouca importância, ou atuam pouco a favor do trabalhador “humano”, enquanto o modelo Toyota e o keynesianismo creditam alguma importância e atuam a favor do trabalhador “humano”. (WOMACK et al., 1990; LIKER, 2005; SPEAR; BOWEN, 1999; RIBEIRO, 2013; SILBER, 2010; TEIXEIRA, 1998).

No Brasil, a evolução dos modelos de produção não foi diferente. Desde a industrialização até meados dos anos 1970 e 1980: adoção de um modelo de produção em massa (Fordista); a partir de então: implantação de práticas do modelo Toyota. (CLETO, 2002).

Assim, considerando a relação com tal “humano”, o elo entre os fatores macroeconômicos, sistemas de produção e estratégias de recursos humanos pode ser expresso como no Quadro 5.

QUADRO 5 – RESUMO DAS ESTRATÉGIAS DE MÃO DE OBRA DIRETA RELACIONADAS COM AS FORMAS DE FLEXIBILIDADE DE TRABALHO

Estratégia de Mão de Obra			
ESTRATÉGIA	Adequação Indivíduo-Cargo	Alinhamento Sistêmico	Recursos Humanos como Potencial Competitivo
POSTURA MACROECONÔMICA	Postura Liberal	Postura Intervencionista	Postura Social
SISTEMAS DE PRODUÇÃO	Modelo Ford	Modelo Toyota	Modelo Volvo
RELAÇÃO COM O HUMANO	Humano intercambiável, utilizado como ferramenta para responder às oscilações do mercado	Humano é importante na execução da estratégia, portanto, deve estar alinhado com as diretrizes	Humano é fonte de estratégia, não colabora apenas na execução, mas também na elaboração da estratégia

FONTE: O autor (2015).

A partir dos estudos de estratégia de pessoas, de modelos macroeconômicos e de sistemas de produção, há três padrões de relacionamento com o humano.

O primeiro padrão, traduzido como estratégia indivíduo-cargo, adota práticas de produção advindas da produção em massa de Ford, e tem uma postura de pouca percepção das faculdades humanas da mão de obra, postura marcante no liberalismo macroeconômico, que concebe o mercado como ator equilibrador da economia, com pouca ou nenhuma atuação no trabalhador.

O segundo padrão representa a estratégia de alinhamento sistêmico, em que as pessoas são importantes no alcance das estratégias definidas pela alta hierarquia, configurando ao trabalhador um espaço de maior responsabilidade e com maior enriquecimento do trabalho, semelhante às práticas do modelo Toyota. A empresa, através de suas práticas de recursos humanos e do sistema de produção japonês, se relaciona com o humano compreendendo a sua importância na execução das atividades, na qualidade do produto, e abrindo espaço para a criatividade individual na melhoria de produtos. Tal postura de concepção do humano como importante também está presente na postura macroeconômico intervencionista, que intervém nas relações do mercado, valorizando o trabalho e a

atuação social. Esta relação entre práticas positivas de recursos humanos e a adoção do modelo japonês é comprovada por De Sousa Freitas et al. (2014).

O terceiro padrão vai além na sua relação com o humano, o concebendo como centro de sua estratégia. As pessoas passam a ser, então, o centro formador da estratégia. A postura macroeconômica que representa este comportamento estratégico é uma postura em que o governo prioriza a sociedade acima das condições econômicas, tendo o humano também como centro, que aqui chamou-se de postura social. É o sistema de produção conhecido na literatura que traduz uma postura em que o trabalhador tem a sua criatividade como fonte de estratégia, é a experiência vivenciada pela Volvo com grupos autônomos.

Assim, a postura macroeconômica e o sistema de produção adotado são fatores que caracterizam a escolha estratégica de gestão de pessoas. No entanto, estes fatores não traduzem as práticas das áreas de recursos humanos. Assim, será feito um aprofundamento do entendimento destes na seção seguinte.

2.2.2 Práticas de gestão de pessoas e a estratégia de pessoas

Neste tópico serão discutidos as práticas e indicadores delineadores de cada estratégia de mão de obra, como um fator ligado às atividades de recursos humanos. Com isto, primeiramente, faz-se uma equalização do conceito de indicadores e sua importância no cotidiano empresarial, depois aprofunda-se o entendimento de sua relação na gestão de recursos humanos e se discute, por fim, quais os grupos de indicadores estão presentes em cada estratégia de pessoas.

2.2.2.1 Conceito de indicadores

A adoção de indicadores, para medir o desempenho e os resultados de uma empresa, data à revolução industrial. Inicialmente, foram concebidos pelas empresas como um sistema de indicadores de natureza financeira. No entanto, as medidas financeiras não são capazes de fornecer orientações para ações que criem valor para a empresa no futuro. “Se quiserem sobreviver e prosperar na era da

informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.” (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 21).

Logo, o sistema de medição da empresa deve servir como ferramenta de gestão em todas as áreas da empresa. Tendo este estudo enfoque na estratégia de recursos humanos, a discussão sobre indicadores será direcionada para a gestão de recursos humanos e gestão estratégica de recursos humanos.

2.2.2.2 Conceito de indicadores e práticas na gestão estratégica de recursos humanos

A gestão de recursos humanos (GRH) evolui há aproximadamente 90-100 anos e, no entanto, a gestão estratégica de recursos humanos (GERH), que neste trabalho foi especificada como gestão de mão de obra direta, remonta sua origem há aproximadamente 30 anos. (LENGNICK-HALL et al., 2009).

Após o campo gestão estratégica da gestão de recursos humanos (GERH) ser cunhado, houve uma divisão da área em dois subtemas independentes: estratégia e funcional.

Assim, há diferença nos trabalhos dedicados à estratégia e ao funcional. E, esta diferença tem impacto no entendimento que este trabalho dá ao conceito de indicadores.

Wright e Boswell (2002) propõem uma divisão destas linhas de estudos – estratégia e funcional – sobre duas perspectivas: número de práticas de recursos humanos e nível da análise.

A tipologia dos trabalhos de GRH é então uma classificação entre estas duas perspectivas, conforme demonstra o Quadro 6.

QUADRO 6 – TIPOLOGIA DE ESTUDOS DE GRH

Tipologia de Estudos de GRH segundo Wright e Boswell (2002)		
Nível de Análise	Número de práticas GRH	
	Múltiplas	Única
Organizacional	GERH Relações Industriais Sistema de Trabalho de Alta Performance	Funções Isoladas (ex.: pesquisas voltadas para demonstrar relação entre uma área funcional particular e o desempenho da empresa)
Individual	Contrato Psicológico Relações empregatícias	Tradicional/Funcional GRH Industrial/Psicologia Organizacional

FONTE: WRIGHT; BOSWELL (2002).

Assim, os estudos de GRH podem ser divididos em quatro subáreas do Quadro 6:

- a área cujo objeto de estudo é uma prática de recursos humanos e suas consequências em um indivíduo – quadrante de baixo, à direita. Participam desta área estudos que contemplam práticas como: seleção; recrutamento; treinamento e desenvolvimento; compensação; gestão de desempenho e projeto de trabalho participativo;
- a área que se dedica a entender o resultado de um conjunto de práticas, analisando o comportamento de um indivíduo – quadrante de baixo, à direita;
- a área cujas pesquisas focam em uma única prática, porém, analisada sob um ponto de vista organizacional – quadrante acima, à direita;
- e, por último, a área que tem como objeto um conjunto de práticas e seu comportamento em toda a organização – quadrante acima, à esquerda. Um exemplo de estudo neste quadrante é o trabalho de Ribeiro et al. (2013), em que avaliou-se o relacionamento entre práticas de gestão de pessoas e a estratégia da empresa, em pequenas e médias empresas, no Brasil.

Este estudo, se situa no quadrante acima, à esquerda, em que o objeto de estudo é o comportamento da organização em uma análise de múltiplas práticas. Ou, como definem Wright e Boswell (2002), uma perspectiva macro.

A área representa dois grupos de trabalhos. O primeiro se dedica a compreender os resultados das práticas de recursos humanos da empresa no desempenho da empresa. Um exemplo é o estudo de Pires (2011), que analisa a integração entre a estratégia de RH e a estratégia de sustentabilidade em empresas brasileiras. O segundo grupo de trabalho tem como foco classificar configurações de práticas.

A classificação de configurações de práticas – a segunda área de estudos da tipologia de estudos múltiplos e organizacional – estuda os indicadores e as práticas utilizadas na empresa com sua estratégia.

No entanto, a quantidade de possíveis indicadores dentro da área de GRH é ampla, e sua relação com a GERH é difusa, assim como defende Boudreau e Ramstad (1999):

Existem literalmente milhares de medições baseadas em custo ou taxa para pesquisadores e gerentes (ex.: custo por contratação, trainee, recrutamento, funcionários; número de funcionário de RH pelo total de empregados, etc.) [...] Esta proliferação de medidas de GRH pode, na verdade, contribuir significativamente para a dificuldade de associar causa e efeito na GERH. (BOUDREAU; RAMSTAD, 1999, p. 3-4, tradução nossa).

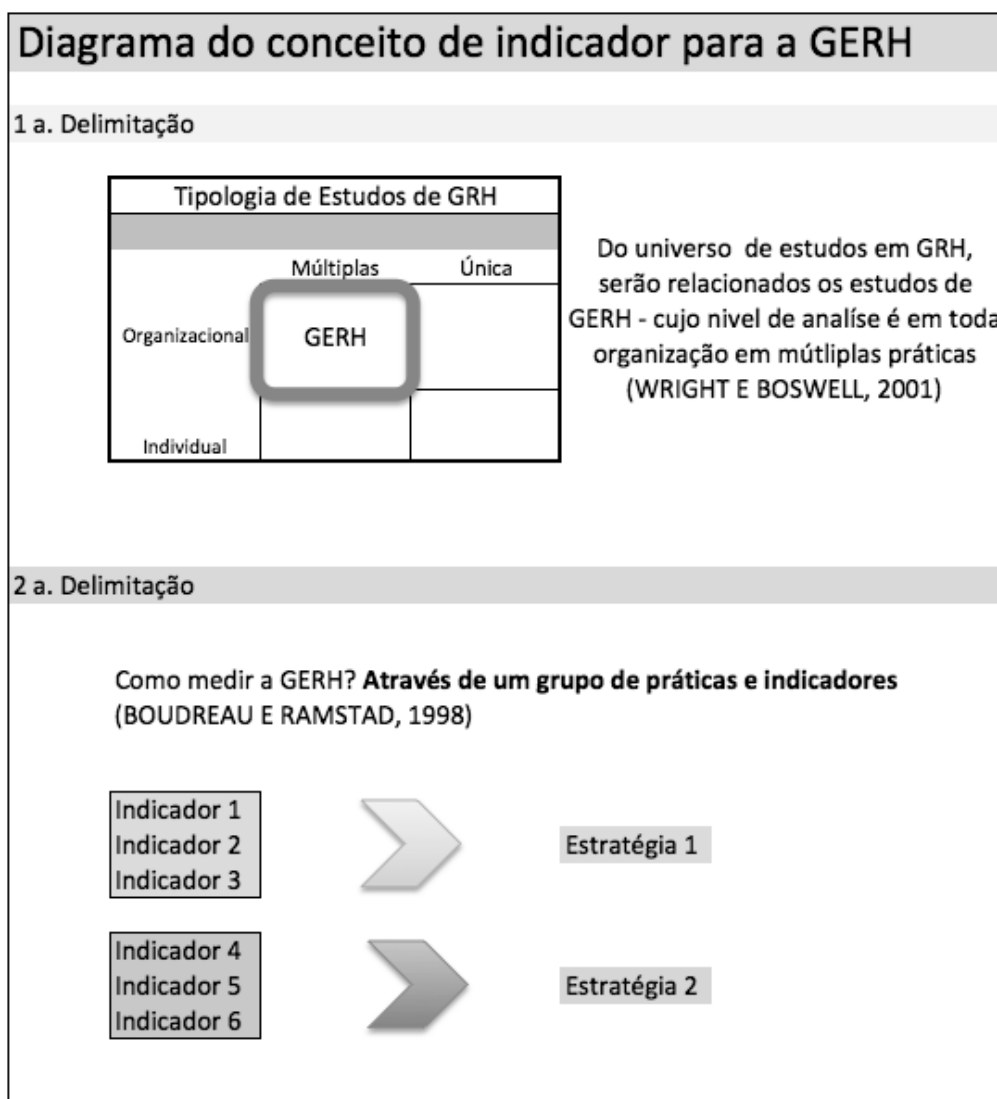
Assim, a escolha estratégica em recursos humanos compreende uma escolha de um conjunto de métricas (práticas e indicadores) de GRH. (ICHNIOWSKI et al., 1997). A relação entre os indicadores de GRH e GERH é feita através de quatro elementos (BOUDREAU; RAMSTAD, 1999):

1. o “pacote” de atividades da área de RH compatibilizam as capacidades, oportunidades e motivações das pessoas;
2. estas capacidades, oportunidades e motivações das pessoas, por sua vez, promovem o comportamento humano crítico;

3. estes comportamentos, então, afetam as reações e percepções, que promovem o desenvolvimento dos processos-chaves estratégicos para a empresa;
4. e, finalmente, o desenvolvimento destes processos com sucesso permite alcançar a proposta de valor da empresa.

Em suma, a escolha de indicadores para a GERH é uma escolha de um grupo de indicadores, que se relaciona com a estratégia pretendida. A Figura 2 representa o diagrama do entendimento de indicador para a GERH.

FIGURA 2 – DIAGRAMA DO CONCEITO DE INDICADOR EM GERH



FONTE: O autor (2015).

Assim, a próxima questão a ser discutida é: quais são os pacotes de indicadores existentes e a quais estratégias eles direcionam?

2.2.2.3 Grupos de Indicadores de Gestão Estratégica de Pessoas

Há diversos estudos que se dedicam a relacionar grupos de práticas e desempenho (PAAUWE; BOSELIE, 2005) como, por exemplo, o trabalho de Paaterson et al. (1997). Porém, este trabalho se aterá aos mais citados na literatura, como referência ao modelo proposto. (WOOD; WALL, 2002; WRIGHT; BOSWELL, 2002).

Arthur (1994) analisou os efeitos de práticas de recursos humanos no desempenho da empresa e na rotatividade⁴. A partir de um agrupamento feito em trabalho prévio (ARTHUR, 1994), ele dividiu as empresas analisadas em duas modalidades: empresas com sistema de recursos humanos de “controle” e empresas com sistema de recursos humanos de “comprometimento”. A definição dada por Arthur (1994) para cada grupo foi:

O objetivo do sistema de recursos humanos de controle é reduzir o custo direto de mão de obra, ou melhorar a eficiência através da subserviência forçada dos empregados com regras e procedimentos específicos e baseado na premiação do trabalho em algum critério de resultado mensurável. Em contraste, sistemas de recursos humanos de comprometimento formatam atitudes e comportamentos desejáveis das pessoas através do relacionamento planejado entre metas organizacionais e individuais. (ARTHUR, 1994, p. 672).

As práticas e seus indicadores, que diferenciam os dois grupos utilizados pelo autor, foram: descentralização; participação; treinamento geral; habilidades; supervisão; social; processos; salários; benefícios; bônus e sindicalização.

No grupo de empresas analisadas por Arthur (1994), e a partir das práticas/indicadores elencadas, comprovou-se relação entre o RH de “comprometimento” com melhores resultados de desempenho operacional, menores

⁴ Rotatividade é um indicador que mede o quanto se demite e admite em um determinado período. É a tradução do termo em inglês *turnover*.

níveis de rotatividade e, também, que empresas com menores níveis de rotatividade possuem melhor desempenho operacional.

Outro estudo, de Huselid (1995), mais abrangente que o estudo de Arthur (1994), investigou se empresas que adotavam Práticas de Alto Desempenho tinham resultado superior em produtividade, rotatividade e desempenho financeiro. Este trabalho agrupou apenas empresas que adotavam ou não as práticas. As práticas de “alto desempenho” avaliadas eram treze, que foram agrupadas em dois subgrupos: habilidade da mão de obra e estrutura organizacional; e motivação da mão de obra.

As práticas relatadas por Huselid (1995) foram: programas de compartilhamento de informação; análise formal do trabalho; preenchimento de vagas internamente; avaliação comportamental; grupos de melhorias contínuas; planos de incentivo e divisão de lucros; horas de treinamento; processo de reclamação, seleção, avaliação por desempenho; regras de promoção; e número de candidatos por vaga.

As empresas que utilizavam as práticas descritas tinham, além de menor rotatividade e maior produtividade, melhor resultado financeiro em relação a empresas que não adotavam. A relação das adoções de práticas de RH com os resultados da empresa foi confirmada em Huselid e Becker (1996).

Um terceiro trabalho, de Ichniowski et al. (1997), também comprovou que algumas práticas de GRH tinham impacto positivo na produtividade. Ele as chamou de práticas inovadoras, e comparou 36 linhas de produção semelhantes para entender o efeito delas na produtividade e na qualidade do produto.

O estudo divide as empresas em quatro grupos, sendo que cada grupo possui um nível de adoção das práticas inovadoras, sendo: o nível 4, o grupo com adoção de nenhuma prática inovadora; o grupo de nível 1 com adoção de todas as práticas inovadoras; e os níveis 2 e 3, intermediários de adoção. As práticas consideradas para avaliar cada grupo foram: divisão de lucro, incentivos de linha, seleção, participação em times, multifuncionalidade, times formalizados, segurança empregatícia, trabalho rotativo, treinamentos, comunicação, reuniões com empregados, reuniões sindicais; sindicalização e reclamações trabalhistas.

A avaliação feita no estudo para cada prática foi se havia ou não tal prática na empresa. Portanto, o objetivo era avaliar a existência das práticas e não uma avaliação quantitativa da avaliação da prática.

Além de comprovar que a utilização dessas práticas aumentam a produtividade e a qualidade, Ichniowski et al. (1997) defendem que elas precisam ser adotadas em conjunto, como estratégia. Acrescentam, ainda, que a adoção de uma única prática tem pouco ou nenhum efeito sobre os resultados da empresa.

Outra constatação do estudo é que linhas de produção mais novas tendem a ter tais práticas, e linhas antigas possuem dificuldade de implantação dessas práticas devido ao custo de adoção, afirmando: “O fato real, que todas as novas linhas adotaram as práticas inovadoras, sugere que é o custo de transição da adoção que tem taxas limitadas de adoção.” (ICHNIOWSKI et al., 1997, p. 308, tradução nossa).

Em outra publicação, Macduffie (1995) comprovou estatisticamente, através de uma pesquisa de metodologia *survey* em 62 montadoras automobilísticas, que pacotes de práticas de RH têm forte relação com os resultados de produtividade e qualidade, e também com a flexibilidade da produção. Ele argumenta que:

Sistemas de produção flexíveis têm uma “lógica organizacional” que integra pacotes de práticas de recursos humanos com práticas de manufatura na busca por melhorias simultâneas entre produtividade e qualidade. (MACDUFFIE, 1995, p. 198, tradução nossa).

A premissa da análise de Macduffie (1995) é que existam três condições para que as práticas de recursos humanos tenham impacto no desempenho da empresa: a mão de obra possui conhecimentos e habilidades para desempenhar sua atividade; existe motivação; e há relação das práticas de RH com a estratégia do sistema de produção da empresa.

Adicionalmente, foram selecionadas dez práticas de recursos humanos, divididas em três índices: um índice de práticas relacionadas ao sistemas de trabalho; um índice relacionado às políticas estratégicas de recursos humanos; e um índice de nível de estoques.

As dez práticas avaliadas por Macduffie (1995) foram: times de trabalho; grupos de solução de problemas; número de sugestões feitas e implantadas; rotação no trabalho; descentralização de atividades relacionadas à qualidade; recrutamento e contratação; compensação contingencial; diferenciação de *status*; treinamento de novos empregados e treinamento de empregados experientes.

Para cada prática foram estabelecidos indicadores e níveis de desempenho, de forma que a comparação entre as 62 empresas fosse possível.

Macduffie (1995) utilizou dois extremos de resultados – o fordista e o toyotista – para criar a escala de práticas relacionada ao resultado. A exclusão do modelo da Volvo é justificada, pelo autor, pela não existência de uma indústria que utilizasse o modelo no período que foi realizado o estudo. Assim, a produção mais flexível tida como exemplo é a produção cujas práticas são oriundas do modelo japonês.

Bonavia e Marin-Garcia (2011) obtiveram resultados parecidos em relação ao desempenho da produção, investigando o impacto do modelo Toyota nas práticas de GRH. As práticas analisadas foram: treinamentos em técnicas de melhoria contínua; segurança de permanência no emprego; promoções internas e pagamento por desempenho. Também foram analisados os indicadores rotatividade, absenteísmo e desempenho da produção.

Das práticas analisadas, apenas treinamentos e segurança de permanência no emprego tiveram relação positiva com a implantação do modelo japonês. E apesar dos índices de rotatividade serem menores em empresas que adotam o modelo Toyota, o absenteísmo não sofre alterações significativas.

A explicação apontada para a não existência da relação entre as compensações contingenciais (promoções internas e pagamento por desempenho), comparada aos estudos que afirmam ser este um diferencial do modelo japonês, é que há uma diferença entre os estudos realizados no Japão, e os realizados em países Ocidentais, assim como o de Bonavia e Marin-Garcia (2011), que foi feito com indústrias espanholas.

Logo, uma questão levantada é se o país em que a indústria se localiza interfere na opção estratégica de gestão de pessoas que ela possa adotar. Marler (2012) defende que:

Contexto macro em que as empresas operam parecem importar em termos de quais práticas de GRH elas escolhem adotar para atingir seus objetivos organizacionais. Em alguns contextos macro, a escolha é limitada pois o regime político vigente determina quais práticas são possíveis. (MARLER, 2012, p. 10).

O fator macroeconomia abordado anteriormente, portanto, preenche a lacuna, sendo avaliado como um fator atuante na escolha da estratégia de mão de obra.

Outra crítica a esses estudos é que eles oferecem uma conexão entre as práticas e o desempenho da empresa, como o nível de rotatividade, por exemplo, mas não explicitam como as práticas podem criar barreiras à rotatividade. (CAMPBELL et al., 2012).

Campbell et al. (2012) propõem um modelo que avalia a retenção que as empresas proporcionam aos seus funcionários de acordo com três fatores: a especificidade da atividade ofertada; restrições à demanda do mercado de trabalho oferecidas a eles; e restrições oferecidas pela empresa como incentivo para que a limite de fornecer funcionários ao mercado de trabalho.

Ainda que a taxonomia utilizadas por Campbell et al. (2012) seja diferente do presente estudo, as três limitações sugeridas estão sendo analisadas através dos respectivos fatores: sistema de produção, macroeconomia e grupo de indicadores.

Em suma, os trabalhos abordados que consideram a estratégia de gestão de mão de obra (ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995; ICHNIOWSKI et al., 1997; MACDUFFIE, 1995) relacionaram práticas distintas, e não revelam um padrão de consistência entre si. Contudo, há um consenso de categorização próximo aos conceitos de “habilidade do funcionário”, “motivação” e “empoderamento”⁵.

⁵ Tradução do termo inglês *empowerment*, que significa dar poder a uma pessoa. O conceito aplicado neste trabalho refere-se a dar poder de tomada de decisão aos funcionários, atribuindo mais responsabilidades a eles.

(WRIGHT; BOSWELL, 2002; KEHOE; WRIGHT, 2013; JIANG et al., 2012). O Quadro 7 relaciona os trabalhos e estes conceitos.

QUADRO 7 – RESUMOS DE PRÁTICAS DOS ESTUDOS DE GERH NO AGRUPAMENTO PROPOSTO POR WRIGHT E BOSWELL (2002)

Agrupamento de práticas/indicadores propostas por estudos			
Estudos	Habilidade do funcionário	Motivação	Empoderamento
ARTHUR (1994)	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades - Treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Social - Salário - Benefício - Bônus 	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralização - Participação - Supervisão - Sindicalização - Processos
HUSELID (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Informação compartilhada - Análise formal do posto de trabalho - Preenchimento de vagas internamente - Treinamentos - Seleção - Recrutamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Planos de incentivo e divisão de lucros - Rendimento variável - Avaliação de desempenho - Regras de promoção 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação comportamental - Grupos de melhoria contínua - Processos
ICHNIEWSKI ET AL. (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Seleção - Treinamento interno 	<ul style="list-style-type: none"> - Divisão de lucros - Incentivo por desempenho - Segurança empregatícia 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos de trabalho - Times de melhoria contínua - Multifuncionalidade - Comunicação - Relação sindical
MACDUFFIE (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Rotação do trabalho - Recrutamento e Seleção - Treinamento de Funcionários (novos e experientes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Compensação contingencial - Diferenciação de <i>status</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Times de trabalho - Grupos de melhoria contínua - Sugestões de funcionários - Descentralização de atividades de qualidade

FONTE: O autor (2015).

O que também difere entre os autores é a escala de agrupamento dos resultados de utilização das práticas, sendo que cada autor propõe uma nomenclatura diferente para os níveis de resultado.

O ponto comum entre as diferentes escalas de cada autor é a evolução das práticas apresentadas: um grupo com alta utilização e bons resultados; um grupo

com pouca ou nenhuma utilização e resultados inferiores; e grupos intermediários. No Quadro 8, se resumem as escalas propostas.

QUADRO 8 – RESUMOS DAS ESCALAS DOS ESTUDOS DE GERH

Estudos	Baixa utilização das práticas	Intermediário	Alta utilização das práticas
ARTHUR (1994)	RH de “controle”	-	RH de “comprometimento”
HUSELID (1995)	Tradicional	-	Práticas de Alto Desempenho
ICHNIEWSKI ET AL. (1997)	GRH 4	GRH 3 e GRH 2	GRH 1
MACDUFFIE (1995)	Produção em Massa	Em Transição	Produção Flexível

FONTE: O autor (2015).

É notável no Quadro 8 que o único trabalho que cria uma escala em relação ao modelo de produção é de Macduffie (1995). Os demais trabalhos elencam as práticas como uma escolha de gestão dos recursos humanos.

Macduffie (1995) formula que tais práticas estejam relacionadas ao modelo de produção e, como já dito anteriormente, relata não incluir o modelo Volvo por não haver empresas que possam ser estudadas.

Uma outra diferença de Macduffie (1995) em relação aos demais estudos é que ele investiga indicadores resultantes da utilização de práticas, enquanto outros estudam a adoção de práticas, como universalmente benéficas e de melhores resultados.

Assim, Macduffie (1995) abre a possibilidade que talvez hajam outras práticas que possam ter ainda melhores resultados que as práticas avaliadas. Mesma hipótese foi levantada por Campbell et al. (2012), que propõem que a gestão estratégica de recursos humanos busque modelos além das práticas universais já adotadas. Por estas razões, neste trabalho, será utilizada a escala de Macduffie (1995) ajustada para uma terceira expressão de “práticas inovadoras” extraída de Ichniowski et al. (1997), conforme o Quadro 9.

Outra relação representada no Quadro 9 é a relação com as opções estratégicas de Mascarenhas (2008), em que a produção em massa é relacionada com a opção “adequação indivíduo-cargo”; a produção flexível, relacionada com a opção “alinhamento sistêmico”; e a produção inovadora, com a opção “recursos humanos como potencial competitivo”.

Essa relação vem de encontro ao conceito apresentado pelos autores de GERH apresentados, que defendem as práticas como universais, de alto desempenho. O modelo universalista está enquadrado como uma vertente do alinhamento sistêmico, coerentemente com o Quadro 9.

QUADRO 9 – RELAÇÃO DAS ESCALAS DE ESTRATÉGIAS E GRUPOS DE PRÁTICAS, INCLUINDO AS OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE MASCARENHAS (2008)

Grupos de Práticas	Escala de Estratégias		
	Produção em Massa	Produção Flexível	Produção Inovadora
<i>Mascarenhas, 2008</i>	<i>Adequação Indivíduo-cargo</i>	<i>Alinhamento Sistêmico</i>	<i>Potencial Competitivo</i>
Habilidades	Baixo nível de treinamento	Alto nível de treinamento	Participação criativa
Motivação	Atuação no rendimento fixo	Atuação em rendimentos variáveis	Rendimento vinculado com o rendimento da empresa
Empoderamento	Alto nível de supervisão e controle	Participação em grupos de melhorias	Grupos autônomos

FONTE: O autor (2015).

Corroborando com essa relação positiva entre as práticas de RH e os resultados da empresa, o estudo de Kehoe e Wright (2013) analisou a perspectiva dos funcionários em relação a essas práticas e avaliou seus resultados em termo de: compromisso afetivo dos trabalhadores com a organização, comportamento construtivo com a organização, intenção de permanecer na empresa e absenteísmo.

Kehoe e Wright (2013) avaliam a utilização de 15 práticas, divididas em três grupos: práticas de reforço de habilidades, de motivação e de oportunidades. Mesmo agrupamento foi utilizado no presente estudo, adaptando a nomenclatura do último termo para empoderamento.

A evolução proposta por este último trabalho e que não foi abordada pelos estudos anteriores foi do relacionamento entre as práticas de RH com as percepções dos funcionários em relação a elas.

Assim, extrapolando as questões investigadas pelos autores dentro do escopo deste trabalho, é possível relacionar as práticas de RH e as percepções dos funcionários, conforme o Quadro 10. (ALFES et al., 2013).

QUADRO 10 – RELAÇÃO APROXIMADA ENTRE AS QUESTÕES DE PERCEPÇÕES DE PRÁTICAS DE RH PELO TRABALHADOR E OS GRUPOS DE PRÁTICAS DE RH APRESENTADOS NESTE ESTUDO

Questões de percepções de práticas de RH pelo trabalhador	Grupos de práticas de RH deste estudo	Habilidades	Motivação	Empoderamento
Compromisso Afetivo				
- Querer trabalhar intensamente pela empresa			x	
- Orgulho de trabalhar na empresa			x	
- Sentimento de pertencimento à empresa			x	
- Indicaria um amigo para trabalhar na empresa			x	
- Satisfação em trabalhar na empresa			x	
Comportamento construtivo com a organização				
- Dar sugestão de melhorias				x
- Expressar opiniões sinceras				x
- Compartilhamento de informações com colegas				x
- Encorajar outros a tentar diferente				x
- Ajudar outras pessoas sobrecarregadas	x			
- Querer compartilhar expertises	x			
Intenção de ficar na empresa				
- Rejeitar uma proposta que pague melhor			x	
- Planejar fazer carreira na empresa			x	
- Pretender ficar pelos próximos 12 meses			x	
- Não procurar outras oportunidades nos próximos 6 meses			x	
Absenteísmo				
- Quantos dias de falta nos últimos 12 meses			x	

FONTE: O autor (2015).

Ainda que haja uma aproximação de causa/efeito no Quadro 10, a relação apresentada evidencia que as questões levantadas no estudo de Kehoe e Wright (2013) têm foco na motivação e no empoderamento, com poucas questões relativas ao desenvolvimento de habilidades.

Por fim, um ponto comum entre os estudos presentes na área de grupo de indicadores na gestão estratégica de recursos humanos é quanto à flexibilidade, sendo utilizada inclusive como escala no trabalho de Macduffie (1995) e como indicador no trabalho de Ichniowski et al. (1997).

Assim, além da discussão sobre os grupos de práticas como fator da estratégia de pessoas, será feito a seguir um aprofundamento do entendimento da flexibilidade e seu relacionamento com a gestão de mão de obra.

2.2.3 Flexibilidade

A flexibilidade na indústria como tema de estudo tem tomado a atenção de pesquisadores nas últimas duas décadas como um diferencial de competitividade em mercados com alta oscilação de demanda. (BEACH et al., 2000).

Na narrativa sobre a evolução da indústria americana, Womack et al. (1990) apontam que a administração científica idealizada por Taylor e, paralelamente, aplicada por Ford, falhou, em parte, pela dificuldade de lidar com a oscilação do mercado automobilístico norte-americano. A resposta encontrada no começo do século XX para lidar com tamanha imprevisibilidade era demitir e contratar na medida em que a demanda acontecesse.

Os bons resultados da intercambialidade para as peças produzidas foram aplicados também ao trabalho, dividindo as atividades em tarefas curtas, tão curta quanto possível, seguindo à risca a divisão de trabalho proposta por Adam Smith (2003). Assim, houve a separação da atividade operacional e das atividades de controle, de melhoria e de criação.

A diretriz dada aos funcionários para a concentração do trabalho nos movimentos teve o resultado não intencional de tornar os funcionários inflexíveis. Lacuna que foi preenchida pelas empresas japonesas, com uma perspectiva holística de empoderar os funcionários, tornando-os mais adaptáveis e flexíveis. (HOPP; SPEARMANN, 2001).

A multifuncionalidade dos trabalhadores japoneses foi responsável por patamares de produtividade de mão de obra superiores aos norte-americanos e

resultou em uma alta flexibilidade da indústria. Os estadunidenses, com sua classificação rígida do trabalho e histórico de confronto sindical, não conseguiriam alcançar.

Além dessa flexibilidade de mão de obra, outras dimensões são identificadas no decorrer da história da indústria e têm sido objeto de estudo. Para entender cada flexibilidade as próximas sessões explicitarão alguns trabalhos realizados que delimitem o conceito de flexibilidade, suas dimensões e seus benefícios dentro desta pesquisa.

2.2.3.1 Conceito de Flexibilidade

A flexibilidade é um tópico importante de discussão na administração da produção, pois há a necessidade de reorganizar a produção para atender às instabilidades do ambiente, há a promoção da flexibilidade através do desenvolvimento de equipamentos flexíveis e há um interesse na natureza dos objetivos da administração da produção. (SLACK, 1983).

A flexibilidade é definida por Slack (1983) como uma habilidade de tomar diferentes posições ou adotar estados variáveis. Neste sentido, a flexibilidade estaria relacionada somente à habilidade de mudar, independente do esforço feito para tal. Com isto, a habilidade de mudar também deve ser avaliada em termos de tempo e custo de como esta mudança ocorre.

Upton (1994) também identifica a flexibilidade como uma preocupação frequente dos gestores de fábricas. Em sua definição, ele explicita: “Flexibilidade é a habilidade de mudar ou reagir com menor penalidade no tempo, esforço, custo ou eficiência”. (UPTON, 1994, p. 73, tradução nossa).

Na definição de Upton (1994), há a descrição de quatro modalidades de penalidades – tempo, esforço, custo e eficiência. O termo “tempo”, explicitado na definição, é a caracterização do “horizonte de tempo”, da classificação da abordagem. Os demais termos (esforço, custo e eficiência) podem ser entendidos como modalidades de flexibilidade.

Assim, nesta segunda definição tem-se, além de uma caracterização do “que é”, uma definição de modalidades de flexibilidade. Ambas as definições, além de outras anteriores, não representam totalmente a flexibilidade, por não tratarem da “flexibilidade pró-ativa”, em que a empresa cria incertezas para seus concorrentes. (GERWIN, 1993).

São cinco variáveis que conceituam a flexibilidade para Gerwin (1993): a incerteza do ambiente, a estratégia, a flexibilidade necessária na manufatura, os métodos de entrega de flexibilidade e a medição da eficiência da flexibilidade.

O fator adicional acrescido ao tema flexibilidade dado por Gerwin (1993) é a possibilidade de quatro diferentes formas para atingir a flexibilidade: adaptabilidade, redefinição, investimento e redução. O foco anterior, dos conceitos de flexibilidade (UPTON, 1994; SLACK, 1983), se referia ao que Gerwin (1993) chamou de adaptação. Na redefinição, há uma influência da empresa no mercado para que sejam criadas incertezas para os concorrentes. No *investimento*, as empresas se preparam para mudanças futuras, e na *redução*, as empresas reduzem a necessidade de flexibilidade através, por exemplo, de contratos de longo prazo com fornecedores, projeto de produto direcionado à manufatura, manutenção preventiva e controle de qualidade total.

Assim, tem-se três conceitos de flexibilidades, que estão resumidos no Quadro 11.

QUADRO 11 – ABRANGÊNCIA DOS CONCEITOS DE FLEXIBILIDADE

Abrangência dos Conceitos de Flexibilidade			
REFERÊNCIA	Slack (1983)	Upton (1994)	Gerwin (1993)
Habilidade de mudar/adaptar	X	X	X
Modalidades/variáveis de flexibilidade		X	X
Capacidade de gerar incertezas (flexibilidade pró-ativa)			X

FONTE: O autor (2015).

O conceito de Gerwin (1993) irá nortear este trabalho, por ser o mais abrangente, e que incorpora as demais definições. Ainda assim, o termo flexibilidade carece aprofundamento dada a abrangência que possui. O próximo tópico explora os estudos sobre as dimensões da flexibilidade.

2.2.3.2 Dimensões da Flexibilidade

Koste e Malhotra (1999) analisaram 50 artigos relacionados à flexibilidade para mapear os quatro elementos constituintes das dez mais importantes e mais citadas dimensões da flexibilidade.

Um dos resultados do trabalho em questão foi a compilação das dimensões da flexibilidade, que são: máquina, mão de obra, manuseio de material, roteamento, operação, expansão, volume, mix, novos produtos e modificação.

De fato, os três trabalhos citados na definição da flexibilidade (SLACK, 1983; UPTON, 1994; GERWIN, 1993) trouxeram algumas dessas dimensões.

A definição de cada flexibilidade está resumida no Quadro 12, que é uma tradução do trabalho de Koste e Malhotra (1999).

QUADRO 12 – DIMENSÕES DA FLEXIBILIDADE

(continua)

Dimensão	Definição
Flexibilidade de Máquina	O número e heterogeneidade (variedade) de operações que uma máquina pode executar sem incorrer em altas penalidades de transições ou grandes mudanças em eficiência de resultado
Flexibilidade de Mão de Obra	O número e heterogeneidade (variedade) de atividades/operações que um trabalhador pode executar sem incorrer em altas penalidades de transições ou grandes mudanças em eficiência de resultado
Flexibilidade de Manuseio de Material	O número de caminhos existentes entre centros de processamento e a heterogeneidade (variedade) de materiais que podem ser transportados ao longo desses caminhos sem incorrer em altas penalidades de transições ou grandes mudanças em eficiência de resultado
Flexibilidade de Roteamento	O número de produtos que têm rotas alternativas e a extensão da variação entre as rotas utilizadas sem incorrer em altas penalidades de transição e grandes mudanças em eficiência de resultado
Flexibilidade de Operação	O número de produtos que têm planos alternativos de sequenciamento e a heterogeneidade (variedade) dos planos utilizados sem incorrer em altas penalidades de transição e grandes mudanças de eficiência em resultado

(conclusão)

Dimensão	Definição
Flexibilidade de Expansão	O número e heterogeneidade (variedade) de expansões que podem ser acomodadas sem incorrer em altas penalidades de transição e grandes mudanças em eficiência de resultado
Flexibilidade de Volume	A extensão de mudanças e o grau de flutuação no nível de saída agregada que o sistema pode acomodar sem incorrer em alta penalidade de transição ou grandes mudanças em eficiência de resultado
Flexibilidade de Mix	O número e variedade (heterogeneidade) de produtos que podem ser produzidos sem incorrer em alta penalidade de transição ou grandes mudanças em eficiência de resultado
Flexibilidade de Novos Produtos	O número e heterogeneidade (variedade) de novos produtos que são introduzidos na produção sem incorrer em alta penalidade de transição ou grandes mudanças em eficiência de resultado
Flexibilidade de Modificações	O número e heterogeneidade (variedade) de modificações de produtos que são cumpridas sem incorrer em alta penalidade de transição ou grandes mudanças em eficiência de resultado

FONTE: KOSTE; MALHOTRA (1999, tradução nossa).

Apesar da diferenciação de distintas dimensões de flexibilidade, elas possuem uma relação entre si: a necessidade de transformação do trabalho. Pois, por exemplo, um processo de produção inflexível prescinde que haja uma mão de obra flexível, ou outra dimensão citada. Em todo caso, o foco deste trabalho está voltado para a estratégia de mão de obra direta, e será tomada como referência a flexibilidade de mão de obra.

Assim, assumindo a flexibilidade de mão de obra, do conceito de Koste e Malhotra (1999), tem-se uma definição que evoca o esforço de se mudar atividades ou operações, seja em variedade ou em número. Este conceito se aproxima do conceito de Upton (1994) e não traduz uma possibilidade de se criar, a partir da flexibilidade de mão de obra, uma incerteza ao ambiente – flexibilidade pró-ativa.

Além disso, Koste e Malhotra (1999) tratam como referência para o conceito de flexibilidade a possibilidade de “um trabalhador” ser flexível, e excluem do conceito a flexibilidade quantitativa utilizada pelo modelo Ford – descrita na estratégia de adequação indivíduo-cargo, de se demitir e admitir quando necessário.

Em suma, a dimensão da flexibilidade referência deste estudo é a flexibilidade de mão de obra, definida por Koste e Malhotra (1999), porém agregando ao conceito a definição de flexibilidade previamente estabelecida de Gerwin (1993), e também considerando como flexibilidade a utilização de práticas que considerem a

flexibilidade no número de pessoas (quantidade de recurso) e não somente o número e a variedade de atividades que uma pessoa é capaz de executar (Quadro 13).

QUADRO 13 – CONCEITO DE FLEXIBILIDADE DE MÃO DE OBRA

Conceito de Flexibilidade de Mão de Obra			
Autores	Quantitativa	Qualitativa	Pró-Ativa
Slack (1983) / Upton (1994)	“Habilidade de mudar/adaptar” (Exemplo: contratações e demissões)		
Koste e Malhotra (1999)		“Número e variedade de operações que um trabalhador pode executar” (Exemplo: Multifuncionalidade e Polivalência)	
Gerwin (1993)			“Capacidade de gerar incertezas” (Exemplo: autonomia para melhorar processo e produto)

FONTE: O autor (2015).

No próximo tópico serão explicitadas as possibilidades de mensuração desta flexibilidade.

2.2.3.3 Mensuração da Flexibilidade

A medida de flexibilidade é o tópico mais divergente entre os estudos, e mesmo os autores concordam que há uma dificuldade de definir um padrão de medida. (BEACH et al., 2000).

Na revisão sobre os estudos realizados dentro do tema, Beach et al. (2000) levantam diferentes vertentes acerca da medição da flexibilidade. Por um lado, autores defendem que a flexibilidade deve ser medida caso a caso, quando possível de ser medida. Em outra vertente de autores há a proposição de modelos de medição, seja qualitativo ou quantitativo.

A medição qualitativa da flexibilidade estaria vinculada mais a termos genéricos, à tecnologia de produção e à estratégia, enquanto a medição quantitativa estaria vinculada a necessidades específicas, através de modelos matemáticos.

Exemplos de modelos quantitativos foram propostos na flexibilidade de mão de obra para avaliar as diferentes ferramentas para aumentar a habilidade flexível através desta dimensão. Um caso deste tipo de estudo é o trabalho de Milner e Pinker (2000), que avalia através de um modelo matemático a utilização de mão de obra terceirizada para atender oscilações de mercado. Trabalho semelhante é o de Sen et al. (2010), que avalia a proporção de mão de obra terceira na Índia.

Koste et al. (2004), através de uma pesquisa *survey* com 158 empresas, avaliaram o modelo de medição da flexibilidade proposto anteriormente. (KOSTE; MALHOTRA, 1999).

O resultado da avaliação da *survey* foi expresso em números e compara as diferentes empresas em termos numéricos, de acordo com a avaliação de cada dimensão nos quatro elementos.

O modelo proposto de quantificação da flexibilidade é generalizável e aplicável a qualquer indústria. (MALHOTRA; SHARMA, 2008). No entanto, ele não aponta o que é necessário para que as indústrias aprimorem sua flexibilidade, e nem se é vantajoso ou não melhorar sua flexibilidade.

Assim, há uma dificuldade de transformar a flexibilidade de mão de obra em um indicador medido. Porém, com base no estudo de estratégia de mão de obra direta, e no seu relacionamento histórico com os modelos de produção, a flexibilidade é descrita em patamares distintos: quantitativa quando são utilizadas práticas de admissão e demissão, referência do modelo Fordista e da estratégia adequação indivíduo-cargo; qualitativa, quanto são utilizadas práticas de multifunção e polivalência, presente no modelo Toyota e na estratégia de alinhamento sistêmico; e, por último, flexibilidade pró-ativa, em que, seguindo o conceito de Gerwin (1993), a mão de obra é capaz de criar estratégias, e representa o modelo de grupos semiautônomos da Volvo e a estratégia de recursos humanos como potencial competitivo.

Um estudo brasileiro qualitativo sobre a flexibilidade de mão de obra avaliou os modelos de flexibilidade adotados nas indústrias pesquisadas. Este trabalho será apresentado a seguir.

2.2.3.4 Estudo Brasileiro da Flexibilidade

Lessa (2001) estudou a flexibilidade de mão de obra no contexto brasileiro. Sua pesquisa tem relativa importância neste estudo pois delimita os princípios da flexibilidade de mão de obra que são aplicáveis na conjuntura brasileira.

A autora diferenciou três modalidades de flexibilidade, que possuem diferentes naturezas:

- flexibilidade numérica: é a flexibilidade quantitativa, relacionada à quantidade de mão de obra utilizando os recursos que a empresa já tem (por exemplo, hora extra e redução de jornada);
- flexibilidade externalização: é a flexibilidade quantitativa, relacionada à quantidade de mão de obra utilizando recursos externos (por exemplo, mão de obra terceira e trabalho temporário);
- flexibilidade funcional: é a flexibilidade qualitativa, relacionada à qualidade da mão de obra. São duas as flexibilidades funcionais: multifuncionalidade, em que a mão de obra é capaz de atuar em diversas atividades; polivalência, em que a mão de obra, além de desempenhar diferentes atividades, também é capaz de administrar seu próprio tempo, lidando com a variabilidade.

As diferentes flexibilidades de forma de trabalho apresentadas por Lessa (2001) estão resumidas no Quadro 14.

QUADRO 14 – FORMAS DE FLEXIBILIDADE DO TRABALHO E SUAS MANIFESTAÇÕES, BASEADO EM LESSA (2001)

Formas de flexibilidade do Trabalho	Numérica	Externalização	Funcional
Manifestações	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de Trabalho por Prazo Determinado (CTPD) - Trabalho Temporário - Trabalho em Tempo Parcial - Banco de Horas 	<ul style="list-style-type: none"> - Terceirização - Subcontratação 	<ul style="list-style-type: none"> - Multifuncionalidade - Polivalência

FONTE: O autor (2015).

Lessa (2001) aplicou uma pesquisa tipo *survey* com as indústrias de sua região para investigar quais das manifestações são utilizadas e, depois, selecionou duas empresas para aplicar um estudo de caso.

As duas empresas estudadas tinham comportamentos diferentes para a utilização de cada manifestação. Em suma, a aplicação do que a autora chamou de manifestações reflete a maturidade do recursos humanos e do relacionamento da empresa com seus funcionários.

No estudo não houve uma avaliação quantitativa que compare quão mais flexível é uma empresa em relação a outra utilizando uma ou outra manifestação. Ela se restringe em avaliar qualitativamente a aplicação da flexibilidade de trabalho e contrapõe a visão gerencial em relação à visão dos trabalhadores.

Em ambas as empresas há uma dicotomia entre a estratégia adotada pela empresa e o entendimento dos funcionários em relação à flexibilidade do trabalho.

Lessa (2001) contribui a este estudo em dois pontos. O primeiro, está relacionado à classificação das manifestações da flexibilidade, e o segundo, ao identificar a supracitada dicotomia.

A classificação das manifestações cria bases para qualificar níveis de flexibilidade e criar uma medida qualitativa. No entanto, há que acrescentar que nas empresas avaliadas não havia grupos semiautônomo que impactassem a formação de estratégia positivamente.

Muffatto (1999) relata que a flexibilidade no modelo Volvo era peculiar, assim como narra:

A flexibilidade era boa em ambos, em termos de capacidade de montar um grande número de variedades e a flexibilidade de mudar modelos, poupando quase 50 por cento mais do que as plantas tradicionais em termos de custo de troca de ferramentas e de tempo de treinamento. (MUFFATTO, 1999, p. 21, tradução nossa).

Assim, a medição da flexibilidade de mão de obra respeitará as manifestações presentes na empresa, mesmo que sejam utilizadas mais de uma forma de flexibilidade. De forma que existam três níveis de classificação do indicador de flexibilidade, assim como expresso no Quadro 15.

QUADRO 15 – FORMAS DE FLEXIBILIDADE DO TRABALHO E SUAS MANIFESTAÇÕES, BASEADO EM LESSA (2001) E GERWIN (1993)

Formas de flexibilidade do Trabalho	Quantitativa (Numérica/ Externalização)	Qualitativa (Funcional)	Pró-ativa
Manifestações	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de Trabalho por Prazo Determinado (CTPD) - Trabalho Temporário - Trabalho em Tempo Parcial - Banco de Horas - Terceirização - Subcontratação 	<ul style="list-style-type: none"> - Multifuncionalidade - Polivalência 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos semiautônomo

FONTE: O autor (2015).

Logo, a relação da flexibilidade com a estratégia de mão de obra se baseia no modelo de Lessa (2001), que diferencia as modalidades de flexibilidade, em conjunto com os modelos das práticas de gestão de recursos humanos de Macduffie (1995), e a definição de flexibilidade proposta por Gerwin (1993).

O resultado dessa relação está explicitado no Quadro 16 a seguir:

QUADRO 16 – RELAÇÃO DAS FORMAS DE FLEXIBILIDADE DO TRABALHO E A ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA

Estratégia de Mão de Obra			
ESTRATÉGIA	Adequação Indivíduo-Cargo	Alinhamento Sistêmico	Recursos Humanos como Potencial Competitivo
FORMAS DE FLEXIBILIDADE DO TRABALHO	Flexibilidade Quantitativa	Flexibilidade Qualitativa	Flexibilidade Pró-Ativa

FONTE: O autor (2015).

Então, com as referências conceituais de flexibilidade e com base na discussão de Gouvea da Costa (1999) sobre sua relação com modelos de produção, tem-se que: na estratégia adequação indivíduo-cargo as empresas optam por práticas de flexibilidade quantitativa, em consonância com o modelo fordista de produção. Já na estratégia de alinhamento sistêmico, há uma preocupação em enriquecer o trabalho, de forma que ele possa participar da reação às oscilações, através de uma flexibilidade qualitativa. Por fim, nenhuma das opções de prática flexível cria condições para que a estratégia seja gerada pela mão de obra, acrescentando ao trabalho a criatividade capaz de criar ao ambiente oscilações.

Roca-Puig et al. (2011) articulam que o uso de flexibilidade quantitativa através de mão de obra terceira resulta em piores resultados para a empresa, independente de seu tamanho (empresas grandes ou pequenas), compactuando com a relação proposta neste trabalho, no Quadro 15.

Com isso, a flexibilidade é também um fator da escolha de estratégia de pessoas, assim como o modelo macroeconômico, o sistema de produção, e os grupos de práticas adotados pela empresa. O resumo destes fatores será detalhado a seguir.

2.3 FATORES ATUANTES NA ESCOLHA DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA DIRETA

Como “escolha de estratégia”, pressupõe-se que exista um número finito de possibilidades que a empresa pode tomar. Na revisão de estratégia (Tópico 2.1), reconheceu-se o conceito mais abrangente de estratégia e suas possibilidades no âmbito da empresa.

Através de Mascarenhas (2008), propõe-se que a estratégia de mão de obra seja agrupada em três opções: adequação indivíduo-cargo, alinhamento sistêmico e recursos humanos como potencial competitivo (Tópico 2.1).

Como “fator” de uma escolha “estratégica” (em sentido amplo), aspectos ambientais têm influências, assim como explicitado na definição de estratégia de Mintzberg et al. (2004). A ótica analisada para avaliar fatores externos foi a ótica da Engenharia de Produção, através da dialética de sistemas de produção e modelos macroeconômicos (Tópico 2.2.1).

Ainda assim, os fatores externos em conjunto com o sistema de produção adotado não indicam as práticas que são pertinentes a cada estratégia de mão de obra e, portanto, não há clareza da conexão entre as opções estratégicas de pessoas e os indicadores atuantes nela.

A partir dessa lacuna, o Tópico 2.2.2 elenca os estudos que fazem relacionamento de agrupamentos de estratégias de mão de obra, e suas respectivas práticas (com seus indicadores).

Ainda que haja uma diferença taxonômica entre os trabalhos, eles convergem em conceito e também se atêm ao modelo de grupos estratégicos da releitura de Mascarenhas (2008).

No entanto, os trabalhos de agrupamento de estratégia de mão de obra, avaliação de práticas e indicadores de empresas, induzem à adoção de práticas universalistas que se adequariam a qualquer ambiente, gerando resultados superiores.

Um dos questionamentos a esta abordagem é a dificuldade de adaptação de tais práticas em nacionalidades diferentes, com culturas particulares. (MARLER, 2012).

Este questionamento vem de encontro com o estudo do “fator flexibilidade”, que ao longo dos trabalhos relacionados aos fatores anteriores é amplamente citado. Por exemplo, os diferentes sistemas de produção interpretam diferentemente a flexibilidade (WOMACK et al., 1990) e na avaliação dos indicadores a flexibilidade é, inclusive, um grupo. (MACDUFFIE, 1995).

Com a finalidade de adequar o conteúdo abordado à realidade da pesquisa proposta, fez-se uma leitura de um estudo brasileiro sobre a flexibilidade de algumas indústrias nacionais (LESSA, 2001), que, em conjunto com os conceitos teóricos de flexibilidade, pode guiar a interpretação de qual é a estratégia de pessoas que as empresas que serão analisadas estão utilizando. (GERWIN, 1993).

Em suma, a relação que se pretende investigar nos estudos de casos está apresentado no Quadro 17.

QUADRO 17 – RELAÇÃO DE FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE MÃO DE OBRA

ESTRATÉGIAS		Adequação Indivíduo-Cargo	Alinhamento Sistêmico	Recursos Humanos como Potencial Competitivo
		Humano intercambiável, utilizado como ferramenta para responder às oscilações do mercado	Humano é importante na execução da estratégia, portanto, deve estar alinhado às diretrizes	Humano é fonte de estratégia, não colabora apenas na execução mas também na elaboração da estratégia
POSTURA MACROECONÔMICA		Postura Liberal	Postura Intervencionista	Postura Social
SISTEMAS DE PRODUÇÃO		Modelo Ford	Modelo Toyota	Modelo Volvo
GRUPO DE INDICADORES	Habilidades	Baixo nível de treinamento	Alto nível de treinamento	Participação criativa
	Motivação	Atuação no rendimento fixo	Atuação em rendimentos variáveis	Rendimento vinculado com o rendimento da empresa
	Empoderamento	Alto nível de supervisão e controle	Participação em grupos de melhorias	Grupos autônomos
FORMAS DE FLEXIBILIDADE DO TRABALHO		Flexibilidade Quantitativa	Flexibilidade Qualitativa	Flexibilidade Pró-Ativa

FONTE: O autor (2015).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo apresenta a metodologia que foi aplicada neste trabalho, organizando as etapas conforme a sequência: caracterização da pesquisa e etapas para a condução do estudo de caso.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa proposta por este trabalho pretende explicar e interpretar fenômenos sociais complexos através de três estudos de casos, e a partir dela ter elementos e evidências para a “construção de uma teoria”. (MARTINS, 2006).

A complexidade dos fenômenos sociais impõe a dificuldade de controlar variáveis e limita a aplicação de uma abordagem quantitativa, que não fornece a profundidade de análise necessária ao entendimento do relacionamento entre os fatores propostos (QUADRO 17). Conforme afirma Martins (2006):

Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o Estudo de Caso, possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa. (MARTINS, 2006, p. 9).

Na Engenharia de Produção, a abordagem qualitativa significa a construção de uma perspectiva objetiva através de uma análise subjetiva do pesquisador, embasada pela revisão da literatura com coleta de evidências, observações (visitas), entrevistas e pesquisas documentais nas empresas. (MIGUEL, 2012).

Outra justificativa para a adoção da abordagem qualitativa é o caráter interdisciplinar da Engenharia de Produção, e deste trabalho, abordando áreas de Recursos Humanos, Economia e Projeto de Processos.

Assim como afirma Miguel (2012, p. 34), “A pesquisa na engenharia de produção é um tanto mais complicada do que as demais por ser esta uma área reconhecidamente interdisciplinar”.

Uma segunda característica desta pesquisa diz respeito às categorias exploratórias e descritivas. Martins (2006) questiona esta diferenciação entre as pesquisas, supondo que as pesquisas de estudo de caso descrevem e exploram os temas, tendo apenas intensidades distintas: “As diferenças entre as categorias exploratória e descritiva são tênues, já que toda investigação científica tem caráter exploratório e descritiva, alterando-se apenas algumas ênfases.” (MARTINS, 2006, p. 11).

A ênfase deste trabalho é, portanto, exploratória e descritiva. Martins (2006) ainda defende que projetos de estudo de caso devam considerar mais de uma técnica de coleta de dados e informações, e corrobora com Miguel (2012), quanto às técnicas que podem ser utilizadas: “As formas de capturar toda essa complexidade são a entrevista semiestruturada ou não estruturada, a observação participante ou não participante, e a pesquisa a documentos.” (MIGUEL, 2012, p. 54).

Em resumo, as técnicas utilizadas são: entrevista semiestruturada, observação e pesquisa documental.

O objetivo da entrevista é capturar o significado que os indivíduos atribuem às questões propostas pelo estudo com base nas conjecturas abordadas na revisão da literatura. (MARTINS, 2006). Quanto à opção de que as entrevistas sejam semiestruturadas, Miguel (2012) instrui que, em estudos de caso, entrevistas estruturadas não são coerentes com o método:

A entrevista estruturada não é adequada a essa abordagem porque, ao se estruturar a entrevista, o pesquisador acaba por impor sua visão do problema de pesquisa ao entrevistado. Isso dificulta a captura da perspectiva dos indivíduos – uma característica marcante da abordagem qualitativa. (MIGUEL, 2012, p. 54).

Já a pesquisa documental, é realizada objetivando corroborar com as evidências coletadas pelas entrevistas e pelas observações, permitindo a

triangulação de resultados e possibilitando a confiabilidade de achados. O Quadro 18 resume a caracterização da pesquisa.

QUADRO 18 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa
Caráter	Descritiva/Exploratória
Método	Estudo de Caso
Técnicas de Coleta de Dados	Entrevistas Semiestruturadas Observação Análise de Documentos

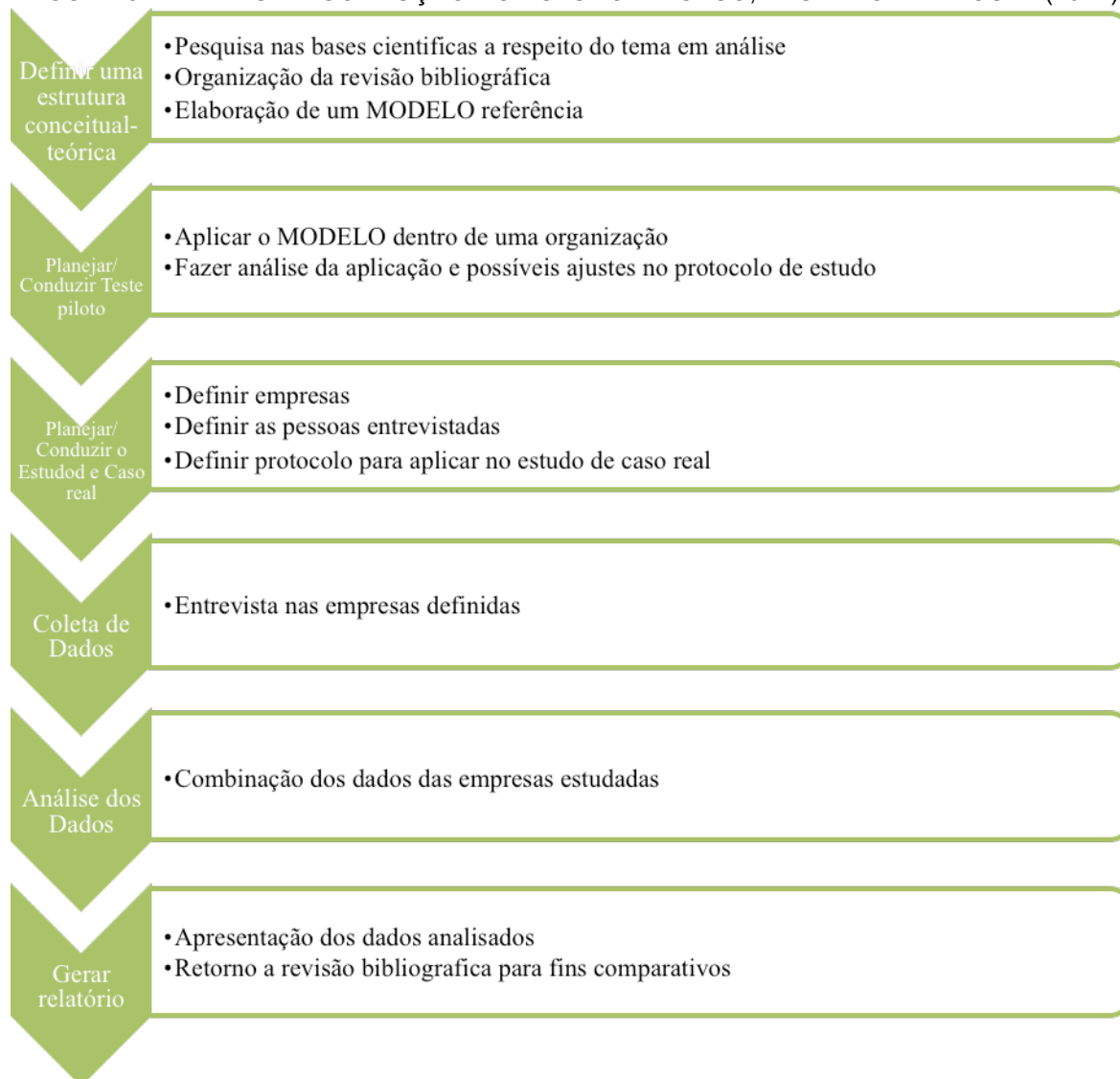
FONTE: O autor (2015).

Este trabalho, portanto, é uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, de caráter descritivo/exploratório. Utiliza-se o método de estudo de caso, com técnicas de entrevistas semiestruturadas, observação e análise documental.

3.2 ETAPAS PARA A CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO

As etapas da condução do estudo de caso seguem o modelo proposto por Miguel (2012), representadas na Figura 3, e abordadas nos subtópicos a seguir.

FIGURA 3 – ETAPAS DA CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO, BASEADO EM MIGUEL (2012)



FONTE: O autor (2015).

3.2.1 Definir uma estrutura conceitual-teórica

A estrutura conceitual-teórica inicia com o mapeamento da literatura sobre o objeto de pesquisa no tópico segundo, no qual se apresentou os fatores que seriam relevantes para se fazer a análise de caso proposta por este trabalho.

Foram analisados livros, trabalhos acadêmicos e artigos científicos que pudessem embasar o desenvolvimento da pesquisa. Através deles foi possível estudar os temas: estratégia, aprofundando a discussão na ótica de estratégia de

mão de obra; em seguida foram pesquisados os modelos macroeconômicos, relacionando-os à forma de trabalho; os sistemas de produção, relacionado a questão com indicadores de recursos humanos; e, por fim, foi estudado o tema de flexibilidade de mão de obra dentro das organizações.

A partir da delimitação desses fatores, as proposições foram estabelecidas. Entende-se como proposição deste trabalho o relacionamento entre fatores advindo de disciplinas distintas, que relaciona estratégia de mão de obra com modelo macroeconômico, sistemas de produção e formas de flexibilidade do trabalho. Este modelo pode ser visualizado no Quadro 19.

QUADRO 19 – RELAÇÃO DE FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA PROPOSTA PARA O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

ESTRATÉGIAS		Adequação Indivíduo-Cargo	Alinhamento Sistêmico	Recursos Humanos como Potencial Competitivo
		Humano intercambiável, utilizado como ferramenta para responder às oscilações do mercado	Humano é importante na execução da estratégia, portanto, deve estar alinhado com as diretrizes	Humano é fonte de estratégia, não colabora apenas na execução mas também na elaboração da estratégia
POSTURA MACROECONÔMICA		Postura Liberal	Postura Intervencionista	Postura Social
SISTEMAS DE PRODUÇÃO		Modelo Ford	Modelo Toyota	Modelo Volvo
GRUPO DE INDICADORES	Habilidades	Baixo nível de treinamento	Alto nível de treinamento	Participação criativa
	Motivação	Atuação no rendimento fixo	Atuação em rendimentos variáveis	Rendimento vinculado com o rendimento da empresa
	Empoderamento	Alto nível de supervisão e controle	Participação em grupos de melhorias	Grupos autônomos
FORMAS DE FLEXIBILIDADE DO TRABALHO		Flexibilidade Quantitativa	Flexibilidade Qualitativa	Flexibilidade Pró-Ativa

FONTE: O autor (2015).

3.2.2 Planejar e Conduzir Estudo Piloto

Com o modelo metodológico estabelecido a partir da revisão da literatura, a próxima etapa foi aplicá-lo dentro de uma organização para que fosse possível fazer sua primeira análise crítica. O objetivo do teste piloto é refinar o protocolo e o objetivo dos casos é investigar o tema proposto.

Portanto, a pesquisa não se ateve a um critério analítico para a seleção da empresa piloto, considerando apenas a acessibilidade do pesquisador a uma empresa com uma estrutura formal de recursos humanos.

A seguir serão detalhados a caracterização da empresa piloto, o contato inicial, o agendamento do estudo e o protocolo do estudo de caso.

3.2.2.1 Caracterização da empresa do Estudo Piloto

A empresa, que será caracterizada neste estudo como Empresa EP (iniciais de Estudo Piloto), possui dez anos, é fabricante de perfis plásticos para a construção civil e se situa na região metropolitana de Curitiba (PR), com atuação nos estados do sul do Brasil e em países vizinhos a esta região. A caracterização geral da empresa está descrita no Quadro 20:

QUADRO 20 – CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA PILOTO

Caracterização Geral da Empresa Piloto	
Setor de Atuação	Indústria Plástica
Produtos	Perfis para construção civil
Idade da empresa	10 anos
Localização	Região metropolitana de Curitiba/PR
Número de Funcionários	50
Número de Funcionários alocados na operação	30
Número de Turnos/dias trabalhados	3 turnos de segunda a sábado

FONTE: O autor (2015).

Quanto à gestão de pessoas, a empresa conta com uma área formal de RH, responsável pelo processo de seleção e admissão, promoção de eventos sociais, gerenciamento dos aspectos legais trabalhistas, processamento de folha de pagamento e de benefícios.

3.2.2.2 Contato Inicial e Agendamento

A empresa foi contatada antecipadamente e convidada a participar da pesquisa em uma reunião com a diretoria.

Após o aceite da diretoria, um *e-mail* formal foi enviado à responsável pelo setor de Recursos Humanos, agendando uma entrevista com ela e com um funcionário alocado na atividade de produção.

O estudo piloto aconteceu no dia 15 de Abril de 2015, às 16h, nas dependências da empresa.

O protocolo do estudo de caso a ser testado está detalhado no tópico seguinte.

3.2.2.3 Protocolo do Estudo de Caso Piloto

Os meios de coleta de dados estão descritos no protocolo, formulado no Quadro 21.

QUADRO 21 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO PILOTO

(continua)

Protocolo do Estudo de Caso Piloto		
1 Preparação Pré-Visita		
Um documento formal será enviado à empresa, convidando-a para participar de uma pesquisa com fins acadêmicos. A participação da empresa inclui uma entrevista com o responsável pela estratégia de gestão de recursos humanos e com uma pessoa que trabalha na produção (mão de obra direta). Com o aceite da empresa, será agendado o dia das entrevistas, que inclui uma visita à fábrica e o envio ao pesquisador dos indicadores utilizados para medir o desempenho dos recursos humanos e da área de recursos humanos.		
2 Coleta de Dados no Local		
2.1 Técnica Observação (visita à fábrica)		
Critérios de Análise		Questões a serem investigadas
<i>Modos de Trabalho</i>		Avaliar o sistema de trabalho, de acordo com a literatura: produção em linha, com atividades de trabalho padronizadas e repetitivas; produção em células, com atividades de trabalho também padronizadas, mas com operadores desempenhando mais de uma função, ou operando mais de uma máquina; ou produção em grupos, com espaço de trabalho versátil, adaptável ao produto e ao projeto de fabricação do grupo.
<i>Grupo de indicadores</i>	<i>Habilidades</i>	Avaliar o nível de habilidade requisitado pelas atividades operacionais, se há o enriquecimento das atividades, que necessitem um maior grau de especialização dos funcionários, podendo variar de um nível em que há pouca ou nenhuma especialização até atividades complexas projetadas pelos próprios funcionários.
	<i>Motivação</i>	Avaliar as informações e o meio de comunicação da empresa com o seu quadro de funcionário, em busca de indícios das práticas de motivação adotadas pela empresa.
	<i>Empoderamento</i>	Avaliar o grau de supervisão que há na produção, e indícios da existência de grupos de melhoria, ou de grupos autônomos.
2.2 Entrevista com Decisor da Gestão de Recursos Humanos		
Área de Contexto	Perguntas	Questões a serem investigadas
Macroeconomia	A empresa tem preferência de modelo econômico? Se sim, qual e por quê? Se não, o pesquisador deve explicar resumidamente os modelos macroeconômicos abordados pelo trabalho e perguntar qual acredita estar mais relacionado com a empresa.	Entender a avaliação da empresa sobre a economia e seus modelos, e qual a preferência que ela tem em relação a eles.
	A política (macroeconômica) interfere na Gestão de Pessoas? Como?	Entender se a empresa releva a política macroeconômica na elaboração de sua estratégia de mão e obra, e como ela o faz, investigando sobre a interferência dos modelos macroeconômicos na gestão de mão de obra direta.

(continuação)

Protocolo do Estudo de Caso Piloto		
Sistemas de Produção	Existe um modelo de sistema de produção que a empresa adota? Se sim, qual e por quê? Se não, o pesquisador deve explicar resumidamente os modelos teóricos e perguntar qual dos modelos acredita ser a opção da empresa.	Espera-se que a resposta abranja modelos teóricos de produção: produção em massa, Toyota ou Volvo. Para ampliar o entendimento pode ser questionado sobre as práticas utilizadas.
	Qual o impacto do sistema de produção adotado na Gestão de Recursos Humanos?	Avaliar se o modelo de sistema de produção adotado pela empresa se relaciona com as práticas descritas na revisão da literatura.
Estratégia de Mão de Obra	Existe uma Estratégia de Mão de Obra? Se sim, qual e por quê? Se não, o pesquisador deve explicar resumidamente os modelos teóricos e perguntar qual das estratégias acredita ser a opção da empresa.	Espera-se que a resposta abranja o relacionamento pretendido da empresa com a mão de obra – o nível de envolvimento na estratégia e, assim, passível de classificar o modelo adotado dentro dos modelos discutidos no trabalho.
Grupo de Indicadores	<u>Habilidades</u> : Existem treinamentos para a mão de obra direta? Quais e qual o objetivo dos treinamentos?	Entender o nível de habilidade desejado pela empresa, e como a empresa utiliza estas habilidades na sua operação.
	<u>Motivação</u> : Quais práticas a empresa adota para a motivação dos funcionários (por exemplo, práticas de remuneração)?	Avaliar como a empresa percebe e atua na motivação dos funcionários e quais as práticas de remuneração utilizadas com este fim.
	<u>Empoderamento</u> : Quem é responsável pelo controle das atividades operacionais? Quais as responsabilidades do funcionário alocado na produção?	Entender o grau de supervisão e autonomia que a mão de obra possui, variando entre um controle por supervisão rígido até grupos autônomos.
Flexibilidade de Mão de Obra	Como a empresa atua na gestão de recursos humanos para responder às oscilações de mercado? Caso o entrevistado não compreenda a pergunta, o pesquisador deve exemplificar com as práticas de flexibilidades expostas no trabalho de Lessa (2001).	Entender as formas de flexibilidade do trabalho adotadas pela empresa, seja quantitativa, qualitativa ou pró-ativa.
	Qual o impacto das práticas de flexibilidade adotadas na gestão das pessoas?	Entender a relação entre as práticas de flexibilidade adotadas e a Estratégia de Mão de Obra direta.

(continuação)

Protocolo do Estudo de Caso Piloto		
2.3 Entrevista com Mão de Obra direta		
Macroeconomia	Qual a sua opinião a respeito das intervenções do governo nas relações trabalhistas? (Ex.: regulação do trabalho, nível de desemprego, seguro-desemprego).	Entender a avaliação do empregado sobre fator da macroeconomia e seus modelos, e qual a preferência que ela tem em relação a eles – um governo que atue nas relações trabalhistas, ou um governo que dê mais espaço para a competitividade do livre mercado.
	A política (macroeconômica) interfere no trabalho e nas relações do trabalhador com a empresa? Como?	Entender se o empregado percebe a macroeconomia como fator de impacto na estratégia de pessoas, e como ela é percebida.
Sistemas de Produção	Você prefere atividades com execução pré-definida e objetiva ou atividades que exigem elaboração (subjetividade)?	Espera-se que a resposta contemple uma escolha ou reflexão sobre atividades mais objetivas e repetitivas ou mais subjetivas e criativas.
	Baseado na sua escala de preferência, como você avalia seu trabalho nesta empresa?	Evidenciar o tipo de trabalho que o entrevistado julga realizar. Esta resposta deve ser triangulada com a observação da atividade e a entrevista com o decisor.
Estratégia de Mão de Obra	Você tem metas e objetivos a serem alcançados? Quem os define? Você tem alguma participação na formação?	Espera-se que a resposta abranja o relacionamento percebido da empresa com a mão de obra – o nível de envolvimento na estratégia e, assim, passível de classificar o modelo adotado considerando aqueles discutidos no trabalho.
Grupo de Indicadores	<u>Habilidades</u> : Você participou de algum treinamento para executar sua atividade? Qual?	Entender o nível de habilidade percebido pela mão de obra e como é entendida a utilização destas habilidades na sua operação.
	<u>Motivação</u> : O que te motiva a buscar melhores resultados?	Avaliar como é percebida a atuação na motivação dos funcionários, e quais as práticas de remuneração utilizadas com este fim.
	<u>Empoderamento</u> : Quem define o que e como deve ser feito?	Entender o grau de supervisão e autonomia que a mão de obra possui, variando entre um controle por supervisão rígido até grupos autônomos.

(conclusão)

Protocolo do Estudo de Caso Piloto		
Flexibilidade de Mão de Obra	Como a empresa responde às oscilações de demanda? (Ex.: períodos de muita produção e períodos de pouca produção). Qual sua avaliação a respeito?	Entender as formas de flexibilidade do trabalho adotadas pela empresa, seja quantitativa, qualitativa ou pró-ativa, e a percepção do funcionário.
3 Estágio pós-visita		
Após a visita, um relatório deverá ser elaborado, contendo os dados levantados e seus relacionamentos. As reflexões do pesquisador sobre os dados devem estar explicitadas no relatório, integrando as evidências coletadas.		

FONTE: O autor (2015).

Tendo o protocolo do estudo de caso descrito, na seção seguinte a execução do estudo de caso será explicitada.

3.2.2.4 Execução do Estudo de Caso Piloto

A primeira etapa do estudo foi a visita ao processo produtivo, conforme descrito no protocolo e solicitado em contato prévio. A visita à fábrica foi acompanhada por um responsável da área e o pesquisador se ateve a observar os parâmetros de análise descritos no protocolo.

Tendo conhecido o processo produtivo, o pesquisador foi recebido pela responsável da área de Recursos Humanos da empresa piloto (a qual será caracterizada como “RHP1”), na hora agendada previamente, e encaminhado para a sala de reunião onde as entrevistas seriam realizadas.

Após uma conversa casual, o pesquisador explicou novamente os objetivos da pesquisa, repetindo as informações contidas no contato prévio por *e-mail*. Deu-se a própria apresentação do pesquisador e a indagação sobre a atuação da entrevistada na empresa.

A RHP1 era uma das mais experientes na empresa, e detinha outras responsabilidades além da coordenação da gestão de pessoas, como finanças.

Na primeira explicação sobre os objetivos da entrevista, foram enfatizados a confidencialidade e o intuito científico da mesma. A entrevistada não apresentou dúvidas sobre as intenções do estudo e aceitou a gravação de sua fala.

A entrevista semiestruturada seguiu disciplinadamente o protocolo do estudo de caso, atentando para as lacunas em que as perguntas não direcionavam para os temas que se desejava um aprofundamento.

Após a entrevista, RHP1 chamou o funcionário de mão de obra direta da empresa piloto (que será caracterizado como “MODP1”) alocado diretamente na produção, de acordo com a instrução enviada anteriormente.

Antes que iniciasse as perguntas do protocolo, o entrevistador explicou mais uma vez os objetivos do projeto para MODP1, sua confidencialidade e seu intuito científico.

Iniciou-se, previamente, uma conversa de aproximação do entrevistador com o entrevistado, apresentando-se e o indagando sobre a função e atividades desempenhadas pelo entrevistado.

MODP1 tinha um cargo avançado na carreira operacional da empresa e participava desde sua fundação. Portanto, detinha um conhecimento dos detalhes operacionais e de toda a história evolutiva das práticas de pessoas experimentadas pela empresa, fato que se mostrou evidente ao longo da entrevista.

Antes de terminar o estudo foi solicitado à RHP1 um quadro resumo dos indicadores da área, em ordem de prioridade, que seria enviado por correio eletrônico.

O resultado do Estudo de Caso Piloto e suas conclusões são tratados a seguir.

3.2.2.5 Resultado e Conclusões do Estudo de Caso Piloto

O Estudo de Caso Piloto trouxe aprendizados relevantes sobre o método aplicado e o protocolo, que serão explicitados a seguir:

- a evidência mais objetiva sobre os grupos de indicadores é a documental, pois apresenta as práticas que são utilizadas pela empresa e evidencia as diretrizes do RH;
- o questionário oferece a oportunidade para tratar de todos os temas pertinentes ao estudo do relacionamento entre os fatores atuantes na estratégia de gestão de mão de obra, identificados na revisão de literatura do trabalho;
- a entrevista semiestruturada é fundamental para que questões complexas sejam explicitadas e que temas pouco conhecidos pelo entrevistados sejam explanados com base nas premissas teóricas deste trabalho;
- a empresa piloto contribuiu com profundidade para as questões teóricas levantadas e permitiu uma avaliação do relacionamento entre os fatores atuantes na estratégia de gestão proposta, porém, não fornece novos requisitos de análise, dada a imaturidade do RH. Logo, a definição das empresas para os estudos de casos reais deve contemplar um RH maduro, que possa refletir sobre os fatores de análise do trabalho e proporcionar aprendizados para o estudo;
- a última contribuição metodológica do Estudo de Caso Piloto é o questionamento sobre o aprofundamento obtido pela entrevista com um funcionário de mão de obra direta. Para o estudo de caso real, deve-se aprofundar a discussão sobre a pertinência da análise de um único funcionário de mão de obra direta ou a necessidade da análise de mais funcionários.

3.2.3 Planejar e Conduzir o estudo de caso real

A descrição do planejamento e da condução do estudo de caso real será dividida em três partes: definição das empresas, definição das pessoas a serem investigadas e definição do protocolo do estudo de caso real.

3.2.3.1 Definição das empresas

A primeira definição metodológica é quanto à utilização do estudo de caso em um único caso ou em múltiplos casos. Com o intuito de tornar o estudo mais robusto (com maior validade externa) se optou pela adoção de múltiplos casos, permitindo inclusive a comparação entre cada caso. (YIN, 2005).

Objetivando um maior aprendizado ao leitor e ao pesquisador, decidiu-se abranger empresas que sejam nominadas como exemplares dentro do tema de estudo (gestão de pessoas), tendo como referência o nível de satisfação dos trabalhadores na empresa. (BOWEN; OSTROFF, 2004). O meio utilizado para identificar tais empresas foi a publicação de mídia *Guia Você S/A de Melhores Empresas para se Trabalhar*. Processo semelhante de seleção de unidades de análise foi utilizado por Pires (2011) no tema sustentabilidade.

A última publicação do guia antes do presente estudo foi em 2014 e, assim, esta publicação será a referência deste trabalho. Ela qualifica as melhores empresas para se trabalhar dentro de diferentes setores. Dado o foco do estudo, a mão de obra direta, optou-se por filtrar a pesquisa dentro do setor “indústrias diversas”, não abrangendo assim empresas de serviços que possam estar relacionadas em outros setores e que abrangem outros contextos como, por exemplo, o estudo de motivação de professores apresentado por Da Silva Ventura e Leite (2014).

Dentro desse setor 18 empresas são elencadas na publicação de 2014. Para selecionar quais empresas participariam do estudo, optou-se por empresas que participassem de uma mesma cadeia de valor.

Abreu e Alcântara (2014) identificaram a necessidade científica de aprofundar o conhecimento sobre os fatores estratégicos de recursos humanos e a gestão de cadeia de suprimentos. Esta relação também foi retratada pelo trabalho de Gowen III e Tallon (2003), Marwah et al. (2013) e Marwah et al. (2014). Abreu e Alcântara (2014) descrevem:

Conforme vem sendo apontado pela literatura, a gestão de cadeia de suprimentos é centrada no fator humano, porém, pela sua ainda baixa observância, muitas tentativas em executar os princípios da SCM são falhas ou incompletas [...]. Sendo assim, identificar quais as práticas de gestão de recursos humanos são mais apropriadas em promover a interrelação entre os fatores, implantá-las e acompanhá-las torna-se fundamental. (ABREU; ALCÂNTARA, 2014, p. 83).

Assim, duas empresas foram escolhidas por apresentarem uma opção que possibilita aprendizados à pesquisa – empresas renomadas por suas práticas de gestão de pessoas –; e preenchem uma lacuna científica – participam de uma mesma cadeia de valor.

Adicionalmente, decidiu-se incluir uma terceira empresa que pertencesse à mesma cadeia de suprimento, permitindo o aprofundamento das análises. Para a escolha da terceira empresa, elencou-se os critérios de importância e abrangência. Assim, selecionou-se um fornecedor que tivesse como principal cliente a empresa selecionada (importância) e a atendesse mundialmente (abrangência). Com isto, a empresa foi selecionada para o estudo.

As empresas concordaram em participar da pesquisa, desde que mantida a confidencialidade de seu nome e dos funcionários participantes. Assim elas serão representadas como EMP1, EMP2 e EMP3.

As empresas do estudo de múltiplos casos e seu relacionamento entre si estão representadas na Figura 4. A ordem apresentada na Figura 4 é a ordem do processo, ou seja, a empresa EMP1 é fornecedora da EMP2 que, por sua vez, é fornecedora da EMP3. Os clientes da EMP3 são os consumidores finais da cadeia de valor.

FIGURA 4 – EMPRESAS DO ESTUDO DE CASO E SEU RELACIONAMENTO NA CADEIA DE VALOR



FONTE: O autor (2015).

A cadeia de valor selecionada atua no setor de Eletroeletrônico no Brasil. Este setor compreende indústrias de bens eletrônicos de consumo,

telecomunicações, informática e automação industrial. Dentro de bens eletrônicos de consumo, estão as indústrias dos subsetores: linha branca, imagem e som.

O setor se desenvolveu no país na década de 1940, quando houve a substituição das importações pelo surgimento de grupos de fabricantes nacionais em parceria com conglomerados internacionais.

Em levantamento feito pela Confederação Nacional dos Metalúrgicos, publicado pelo DIESE, em 2012⁶, o setor teve um crescimento no ano de 2011 de 8% no faturamento, com crescimento de 3% das exportações, porém com crescimento de 15% das importações. Parte deste crescimento de importações se justifica pela importação de insumos para a indústria nacional.

O faturamento do setor em 2011 foi de 134,9 bilhões de reais, o que representou 3,3% do PIB do país. O aumento do setor é justificado pela valorização da renda, geração de emprego e linhas de crédito de fácil acesso para população de baixa renda.

Outra ação de impacto positivo no volume de produtos comercializados é o resultado do programa governamental Luz para Todos, que aumentou o acesso à energia para a população. Em 2006, 97% da população era atendida pelas redes de distribuição de energia, e em 2009 este percentual representava 99%.

O setor empregava, em 2011, 421 mil trabalhadores em todo o país, dos quais 66,7% desempenhavam atividades manuais. Deste total de trabalhadores, 37,6% atuavam em empresas de grande porte, 31,8% em empresas de médio porte, e 30,6% em indústrias de pequeno porte.

De 2006 a 2011, houve um crescimento de 29,3% no número de trabalhadores do setor.

A empresa EMP3 é uma empresa multinacional, que emprega no Brasil em torno de 15 mil funcionários, tem uma gama de produtos diversificada e foco em inovação. A EMP2 é a principal fornecedora mundial da EMP3, em uma das linhas de produto da empresa, têm fábricas na Europa, Ásia e América do Norte, e no Brasil emprega em torno de cinco mil funcionários, e também possui foco inovador

⁶ Disponível em: <<http://www.cnmcut.org.br/midias/arquivo/180-cartilha-eleto-final.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2015.

em eficiência e sustentabilidade. Já a empresa EMP1, é a única fornecedora da EMP2 mundial, do seu produto. Possui fábricas na Europa e Ásia, mas atua em outros negócios além da fabricação dos itens comercializados na cadeia de valor do estudo. A fábrica brasileira possui em torno de cinquenta funcionários diretamente alocados na produção.

3.2.3.2 Definição dos entrevistados

A formação da estratégia da empresa e, conseqüentemente, da gestão de pessoas pode ter diferentes atores, dependendo do conceito adotado pela empresa. (MINTZBERG et al., 2004). Contudo, em alguns conceitos a estratégia é centralizada na alta hierarquia – escolas do design, planejamento, posicionamento, empreendedora e cognitiva. Nos demais conceitos, a alta hierarquia não é o ator principal mas também participa da formação estratégica – escolas do aprendizado, cultural, do poder, ambiental e configuracionista. Ou seja, a alta hierarquia participa da formação da estratégia da empresa em todas as escolas descritas por Mintzberg et al. (2004).

Então, para que seja possível investigar os fatores que afetam as escolhas estratégicas, pretende-se entrevistar um funcionário que tenha um cargo de responsabilidade na gestão de pessoas, que participe e conheça as escolhas estratégicas tomadas pela empresa.

Espera-se, portanto, que a partir da entrevista com o responsável de gestão de pessoas da empresa possa se investigar os fatores elencados pelo estudo.

Todavia, a entrevista com o decisor da área de pessoas não aprofunda a discussão sobre os efeitos das estratégias de pessoas e sua percepção pelas pessoas – lacuna científica identificada por Kehoe e Wright (2013).

Assim, para abranger o escopo da análise se faz necessário entrevistar pessoas que participam do processo produtivo da empresa – mão de obra direta.

Kehoe e Wright (2013) advogam que para captar a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de RH, deve-se investigar um grupo de pessoas.

Entre as razões que o estudo aponta para defender a premissa, tal como as diferenças individuais, está a vivência com as práticas, assim como descrevem:

Além destes, em casos nas quais os funcionários não tem ou não podem recordar suas experiências pessoais com uma prática particular, eles são suscetíveis a acreditar em experiências aparentes de seus colegas de trabalho na formação dos julgamentos relativos aos aspectos de sua relação empregatícia. (KEHOE; WRIGHT, 2013, p. 371).

Entende-se, então, que possa haver diferenças de percepções individuais relacionadas, inclusive, à experiência que os funcionários possuem. Assim, este estudo se propõe a entrevistar, além do responsável de RH, três pessoas de um mesmo grupo de trabalho e com períodos de contribuição na empresa diferentes.

A análise das entrevistas, em conjunto com as observações realizadas na empresa e os documentos fornecidos referentes às práticas de recursos humanos, formarão a triangulação dos dados.

3.2.3.3 Protocolo dos Estudos de Caso

A diferença entre este protocolo e o caso piloto está no número de pessoas que serão entrevistadas como mão de obra direta. A partir da teoria, optou-se por entrevistar três pessoas e não uma única, para que haja a percepção de um grupo.

Os critérios de análise da observação e as questões das entrevistas não sofreram alterações. Com isto, os procedimentos que serão aplicados seguem o protocolo de estudo de caso real, Quadro 22.

QUADRO 22 – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO REAL

(continua)

Protocolo do Estudo de Caso		
1 Preparação Pré-Visita		
Um documento formal será enviado à empresa, convidando-a para participar de uma pesquisa com fins acadêmicos. A participação da empresa inclui uma entrevista com o responsável pela estratégia de gestão de recursos humanos e com três pessoas que trabalham na produção (mão de obra direta). Com o aceite da empresa, será agendado o dia das entrevistas, que inclui uma visita à fábrica e o envio ao pesquisador dos indicadores utilizados para medir o desempenho dos recursos humanos e da área de recursos humanos.		
2 Coleta de Dados no Local		
2.1 Técnica Observação (visita à fábrica)		
Critérios de Análise		Questões a serem investigadas
<i>Modos de Trabalho</i>		Avaliar o sistema de trabalho, de acordo com a literatura: produção em linha, com atividades de trabalho padronizadas e repetitivas; produção em células, com atividades de trabalho também padronizadas, mas com operadores desempenhando mais de uma função, ou operando mais de uma máquina; ou produção em grupos, com espaço de trabalho versátil, adaptável ao produto e ao projeto de fabricação do grupo.
<i>Grupo de indicadores</i>	<i>Habilidades</i>	Avaliar o nível de habilidade requisitado pelas atividades operacionais, se há o enriquecimento das atividades, que necessitem um maior grau de especialização dos funcionários, podendo variar de um nível em que há pouca ou nenhuma especialização até atividades complexas projetadas pelos próprios funcionários.
	<i>Motivação</i>	Avaliar as informações e o meio de comunicação da empresa com o seu quadro de funcionário, em busca de indícios das práticas de motivação adotadas pela empresa.
	<i>Empoderamento</i>	Avaliar o grau de supervisão que há na produção, e indícios da existência de grupos de melhoria, ou de grupos autônomos.

(continuação)

Protocolo do Estudo de Caso		
2.2 Entrevista com Decisor da Gestão de Recursos Humanos		
<i>Área de Contexto</i>	<i>Perguntas</i>	<i>Questões a serem investigadas</i>
Macroeconomia	A empresa tem preferência de modelo econômico? Se sim, qual e por quê? Se não, o pesquisador deve explicar resumidamente os modelos macroeconômicos abordados pelo trabalho e perguntar qual acredita estar mais relacionado com a empresa.	Entender a avaliação da empresa sobre a economia e seus modelos, e qual a preferência que ela tem em relação a eles.
	A política (macroeconômica) interfere na Gestão de Pessoas? Como?	Entender se a empresa releva a política macroeconômica na elaboração de sua estratégia de mão e obra, e como ela o faz, investigando sobre a interferência dos modelos macroeconômicos na gestão de mão de obra direta.
Sistemas de Produção	Existe um modelo de sistema de produção que a empresa adota? Se sim, qual e por quê? Se não, o pesquisador deve explicar resumidamente os modelos teóricos e perguntar qual dos modelos acredita ser a opção da empresa.	Espera-se que a resposta abranja modelos teóricos de produção: produção em massa, Toyota ou Volvo. Para ampliar o entendimento pode ser questionado sobre as práticas utilizadas.
	Qual o impacto do sistema de produção adotado na Gestão de Recursos Humanos?	Avaliar se o modelo de sistema de produção, adotado pela empresa, se relaciona com as práticas descritas na revisão da literatura.
Estratégia de Mão de Obra	Existe uma Estratégia de Mão de Obra? Se sim, qual e por quê? Se não, o pesquisador deve explicar resumidamente os modelos teóricos e perguntar qual das estratégias acredita ser a opção da empresa.	Espera-se que a resposta abranja o relacionamento pretendido da empresa com a mão de obra – o nível de envolvimento na estratégia e, assim, passível de classificar o modelo adotado dentro dos modelos discutidos no trabalho.

(continuação)

Protocolo do Estudo de Caso		
Grupo de Indicadores	<u>Habilidades:</u> Existem treinamentos para a mão de obra direta? Quais e qual o objetivo dos treinamentos?	Entender o nível de habilidade desejado pela empresa, e como a empresa utiliza estas habilidades na sua operação.
	<u>Motivação:</u> Quais práticas a empresa adota para a motivação dos funcionários (por exemplo, práticas de remuneração)?	Avaliar como a empresa percebe e atua na motivação dos funcionários e quais as práticas de remuneração utilizadas com este fim.
	<u>Empoderamento:</u> Quem é responsável pelo controle das atividades operacionais? Quais as responsabilidades do funcionário alocado na produção?	Entender o grau de supervisão e autonomia que a mão de obra possui, variando entre um controle por supervisão rígido até grupos autônomos.
Flexibilidade de Mão de Obra	Como a empresa atua na gestão de recursos humanos para responder às oscilações de mercado? Caso o entrevistado não compreenda a pergunta, o pesquisador deve exemplificar com as práticas de flexibilidades expostas no trabalho de Lessa (2001).	Entender as formas de flexibilidade do trabalho adotadas pela empresa, seja quantitativa, qualitativa ou pró-ativa.
	Qual o impacto das práticas de flexibilidade adotadas na gestão das pessoas?	Entender a relação entre as práticas de flexibilidade adotadas e a Estratégia de Mão de Obra direta.
2.3 Entrevista com Mão de Obra direta		
Macroeconomia	Qual a sua opinião a respeito das intervenções do governo nas relações trabalhistas? (Ex.: regulação do trabalho, nível de desemprego, seguro-desemprego)	Entender a avaliação do empregado sobre fator da macroeconomia e seus modelos, e qual a preferência que ela tem em relação a eles – um governo que atue nas relações trabalhistas, ou um governo que dê mais espaço para a competitividade do livre mercado.
	A política (macroeconômica) interfere no trabalho e nas relações do trabalhador com a empresa? Como?	Entender se o empregado percebe a macroeconomia como fator de impacto na estratégia de pessoas, e como ela é percebida.

(conclusão)

Protocolo do Estudo de Caso		
Sistemas de Produção	Você prefere atividades com execução pré-definida e objetiva ou atividades que exigem elaboração (subjetividade)?	Espera-se que a resposta contemple uma escolha ou reflexão sobre atividades mais objetivas e repetitivas ou mais subjetivas e criativas.
	Baseado na sua escala de preferência, como você avalia seu trabalho nesta empresa?	Evidenciar o tipo de trabalho que o entrevistado julga realizar. Esta resposta deve ser triangulada com a observação da atividade e a entrevista com o decisor.
Estratégia de Mão de Obra	Você tem metas e objetivos a serem alcançados? Quem os define? Você tem alguma participação na formação?	Espera-se que a resposta abranja o relacionamento percebido da empresa com a mão de obra – o nível de envolvimento na estratégia e, assim, passível de classificar o modelo adotado considerando aqueles discutidos no trabalho.
Grupo de Indicadores	<u>Habilidades</u> : Você participou de algum treinamento para executar sua atividade? Qual?	Entender o nível de habilidade percebido pela mão de obra e como é entendida a utilização destas habilidades na sua operação.
	<u>Motivação</u> : O que te motiva a buscar melhores resultados?	Avaliar como é percebida a atuação na motivação dos funcionários, e quais as práticas de remuneração utilizadas com este fim.
	<u>Empoderamento</u> : Quem define o que e como deve ser feito?	Entender o grau de supervisão e autonomia que a mão de obra possui, variando entre um controle por supervisão rígido até grupos autônomos.
Flexibilidade de Mão de Obra	Como a empresa responde às oscilações de demanda? (Ex.: períodos de muita produção e períodos de pouca produção). Qual sua avaliação a respeito?	Entender as formas de flexibilidade do trabalho adotadas pela empresa, seja quantitativa, qualitativa ou pró-ativa, e a percepção do funcionário.
3 Estágio pós-visita		
Após a visita, um relatório deverá ser elaborado, contendo os dados levantados e seus relacionamentos. As reflexões do pesquisador sobre os dados devem estar explicitadas no relatório, integrando as evidências coletadas.		

FONTE: O autor (2015).

3.2.4 Coletar os dados

A coleta de dados e os instrumentos utilizados devem fornecer ao pesquisador evidências suficientes para responder às questões objetivadas pelo estudo. Os instrumentos propostos por este trabalho, advindos da revisão da literatura, são três, formando a triangulação: entrevistas, observação e coleta de documentos.

O protocolo do estudo de caso descreve como os instrumentos serão utilizados e orienta o pesquisador para que consiga abranger todas as questões durante a pesquisa de campo.

Uma das empresas, a Empresa 3, restringiu sua participação no estudo, permitindo apenas a entrevista com o responsável de Recursos Humanos e não autorizando a visita à fábrica e a entrevista com os funcionários de mão de obra direta. A justificativa dada para não permitir a entrevista com os funcionários operacionais foi que a empresa, caso autorizasse, deveria se responsabilizar pela pesquisa e seus resultados, pois estaria ela solicitando a participação dos funcionários.

Assim, a alternativa encontrada para contemplar os instrumentos de coleta de dados propostos no protocolo do estudo e manter o método foi convidar o sindicato dos funcionários da empresa a participar da pesquisa, eximindo a responsabilidade da empresa sobre os resultados da pesquisa perante seus funcionários operacionais.

Logo, o estudo de caso na Empresa EMP3 teve dois momentos: um primeiro momento na própria empresa, da entrevista com o responsável do RH; e um segundo momento, no sindicato, com os funcionários da empresa.

Quanto à visita à fábrica, que também é uma fonte de evidências do estudo, não houve alternativa possível para suplantar a limitação e se restringiu à observação da empresa dentro das áreas em que foi permitido acesso ao pesquisador.

Dessa forma, o caminho da coleta de dados e evidências seguiu conforme o Quadro 23.

QUADRO 23 – PLANO DE COLETA DE DADOS DOS ESTUDOS DE CASO

Plano de Coleta de Dados dos Estudos de Caso		
Caso	Entrevista e Observações	Documentos
EMP1	1) Entrevista EMP1 RH 2) Entrevista EMP1 MOD1 3) Entrevista EMP1 MOD2 4) Entrevista EMP1 MOD3 5) Visita à fábrica EMP1	<i>Website</i> da empresa; Lista de indicadores (<i>e-mail</i>) Outros documentos (<i>e-mail</i>)
EMP2	1) Entrevista EMP2 RH 2) Entrevista EMP2 MOD1 3) Entrevista EMP2 MOD2 4) Entrevista EMP2 MOD3 5) Visita à fábrica EMP2	<i>Website</i> da empresa; Lista de indicadores (<i>e-mail</i>) Outros documentos (<i>e-mail</i>) Relatório <i>Guia Você S/A – Exame Melhores Empresas para se trabalhar 2004</i>
EMP3	<u>Na empresa 3:</u> 1) Entrevista EMP3 RH 2) Visita à empresa EMP3 <u>No sindicato dos trabalhadores:</u> 3) Entrevista EMP3 MOD1 4) Entrevista EMP3 MOD2 5) Entrevista EMP3 MOD3	<i>Website</i> da empresa; Lista de indicadores (<i>e-mail</i>) Outros documentos (<i>e-mail</i>) Relatório <i>Guia Você S/A – Exame Melhores Empresas para se trabalhar 2004</i>

FONTE: O autor (2015).

A coleta de dados aconteceu ao longo do mês de Abril de 2015 e, a partir de diversos contatos por telefone e *e-mail*, as visitas e entrevistas foram realizadas em dias agendados.

A confidencialidade solicitada pela empresa permitiu ao pesquisador utilizar todo o discurso sem a necessidade de correções e validação por parte das mesmas.

Assim, os códigos no Quadro 23 serão utilizados ao longo das descrições do estudo e das análises, acrescentando os detalhes quando pertinente, como, por exemplo, a função dos funcionários e o tempo de atuação na empresa.

3.2.4.1 Empresa EMP1

O contato com a empresa EMP1 se iniciou a partir de uma pessoa de contato do pesquisador, por telefone. O pesquisador explicou brevemente a finalidade da pesquisa e quais responsabilidades a empresa teria na participação.

Após o contato inicial foi enviado um correio eletrônico com uma explicação detalhada, que seria encaminhada aos responsáveis da empresa pelo aceite.

A empresa designou um responsável interno por organizar a participação dela na pesquisa e, a partir de conversas por telefone e correio eletrônico, foi explicada em detalhes a pesquisa, bem como as etapas que precisavam ser cumpridas e, finalmente, foi agendada a visita que incluiria as entrevistas.

No dia 29/04 às 14h, o pesquisador foi até a empresa e procurou o responsável conforme agendamento. Primeiro, foram feitas as entrevistas com os funcionários operacionais, depois a visita à fábrica, e no final do dia a entrevista com o responsável do RH.

A área de RH da empresa era composta por uma funcionária somente, responsável apenas pelos processos burocráticos da área. Então, em negociação com o responsável da empresa, concluiu-se que ele era o responsável por tomar as decisões estratégicas relativas a pessoas. Portanto, ele foi entrevistado como responsável pelo RH.

O Quadro 24 expressa os contatos e o histórico da coleta de dados na empresa EMP1.

QUADRO 24 – HISTÓRICO DE CONTATO COM EMPRESA EMP1 E COLETA DE DADOS

Histórico de contato com Empresa EMP1 e coleta de dados			
<i>Ação</i>	<i>Pessoa</i>	<i>Data</i>	<i>Meio/local</i>
Preparação pré-visita			
Contato inicial	Pessoa de contato do pesquisador	15/04/15	Telefone
Explicação detalhada da pesquisa		15/04/15	Correio eletrônico
Contato para agendamento de visita e entrevistas	Responsável empresa	22 a 24/04/15	Telefone e correio eletrônico
Envio de carta formal da participação da pesquisa	Responsável empresa	27/04/15	Correio eletrônico
Coleta de Dados			
Apresentação inicial	Responsável empresa	29/04/15 14h00	Na empresa EMP1
Entrevista	EMP1 MOD1	29/04/15 14h30	Na empresa EMP1
Entrevista	EMP1 MOD2	29/04/15 14h50	Na empresa EMP1
Entrevista	EMP1 MOD3	29/04/15 15h15	Na empresa EMP1
Visita à fábrica	Responsável PCP	29/04/15 16h00	Na empresa EMP1
Entrevista	EMP1 RH	29/04/15 17h10	Na empresa EMP1
Pós-Visita			
Relatório da pesquisa	Responsável empresa	07/05/15	Correio eletrônico

FONTE: O autor (2015).

3.2.4.2 Empresa EMP2

O contato com a empresa EMP2 foi semelhante ao da empresa EMP1: um contato inicial por telefone com um contato da empresa, depois foi enviado um correio eletrônico com a descrição do projeto e, por fim, foi agendada a visita.

Na Empresa EMP2, o contato inicial era um responsável de RH, que conhecia as práticas de pessoas e participava das decisões estratégicas. Assim, ele foi a pessoa entrevistada como responsável de RH da empresa.

No dia 29/04 às 10h, o pesquisador foi até a empresa e procurou o responsável conforme agendamento. Primeiro o responsável de RH foi entrevistado, depois os três funcionários de mão de obra direta, e, por fim, foi feita a visita à fábrica.

O Quadro 25 expressa os contatos e o histórico da coleta de dados na empresa EMP2, semelhante à EMP1.

QUADRO 25 – HISTÓRICO DE CONTATO COM EMPRESA EMP2 E COLETA DE DADOS

Histórico de contato com Empresa EMP2 e coleta de dados			
<i>Ação</i>	<i>Pessoa</i>	<i>Data</i>	<i>Meio/local</i>
Preparação pré-visita			
Contato inicial	Pessoa de contato do pesquisador	14/04/15	Telefone
Explicação detalhada da pesquisa		15/04/15	Correio eletrônico
Contato para agendamento de visita e entrevistas	Responsável RH	22 a 24/04/15	Telefone e correio eletrônico
Entrega de carta formal da participação da pesquisa	Responsável RH	29/04/15	Na empresa EMP2
Coleta de Dados			
Apresentação inicial	Responsável empresa	29/04/15 10h00	Na empresa EMP2
Entrevista	EMP2 RH	29/04/15 10h20	Na empresa EMP2
Entrevista	EMP2 MOD1	29/04/15 11h00	Na empresa EMP2
Entrevista	EMP2 MOD2	29/04/15 11h35	Na empresa EMP2
Entrevista	EMP2 MOD3	29/04/15 12h00	Na empresa EMP2
Visita à fábrica	EMP2 MOD1	29/04/15 12h40	Na empresa EMP2
Pós-Visita			
Relatório da pesquisa	Responsável empresa	07/05/15	Correio eletrônico

FONTE: O autor (2015).

3.2.4.3 Empresa EMP3

O contato com a empresa EMP3 foi diferente das demais. O primeiro contato também foi realizado a partir de uma pessoa de contato pessoal do pesquisador. Esta pessoa era funcionária da empresa e já havia atuado no RH.

Semelhante às demais empresas, foi enviado um correio eletrônico descritivo do projeto que foi encaminhado ao RH da empresa EMP3. A empresa não retornou o contato e, então, o pesquisador entrou em contato novamente.

Através de uma responsável de RH da empresa EMP3, foi informado ao pesquisador as limitações que seriam impostas à pesquisa: não seria possível entrevistar os funcionários operacionais e nem realizar visita à fábrica.

Então, o sindicato dos funcionários foi contatado e solicitada sua participação na pesquisa, por telefone. O sindicato informou que disponibilizaria um

espaço e que, o pesquisador estando no sindicato, este convidaria os funcionários que procurassem o sindicato para alguma consulta.

Tendo o aceite do sindicato, agendou-se a visita à empresa EMP3 com a responsável do RH, e com o presidente do sindicato foi agendado um dia para realizar a pesquisa com os funcionários da empresa.

No dia 29/04 às 8h, o pesquisador foi até a empresa EMP3 e procurou o responsável conforme agendamento. A entrevista foi realizada com a responsável do RH da EMP3 designada para tal, e a observação se restringiu ao caminho de acesso até a sala de reunião, onde estava marcada a entrevista.

No dia 30/04 às 9h, o pesquisador foi até o sindicato dos trabalhadores da empresa EMP3 e se encontrou com o presidente do sindicato, que cedeu uma sala para a entrevista. As três entrevistas foram feitas durante o período tarde, com três funcionários da empresa que compareceram ao sindicato e foram convidados a participar do estudo.

O Quadro 26 expressa os contatos e o histórico da coleta de dados na empresa EMP3, semelhante às demais empresas.

QUADRO 26 – HISTÓRICO DE CONTATO COM EMPRESA EMP3 E COLETA DE DADOS
(continua)

Histórico de contato com Empresa EMP 3 e coleta de dados			
<i>Ação</i>	<i>Pessoa</i>	<i>Data</i>	<i>Meio/local</i>
Preparação pré-visita			
Contato inicial	Pessoa de contato do pesquisador	14/04/15	Telefone
Explicação detalhada da pesquisa		15/04/15	Correio eletrônico
Contato para agendamento de visita e entrevistas	Responsável RH	22 a 24/04/15	Telefone e correio eletrônico
Contato com sindicato	Presidente do sindicato	22 a 27/04/15	Telefone e correio eletrônico
Entrega de carta formal da participação da pesquisa	Responsável RH	29/04/15	Na empresa EMP3
Entrega de carta formal da participação da pesquisa	Presidente do sindicato	30/04/15	No sindicato

(conclusão)

Histórico de contato com Empresa EMP3 e coleta de dados			
Coleta de Dados			
Apresentação inicial	Responsável empresa	29/04/15 08h00	Na empresa EMP3
Entrevista	EMP3 RH	29/04/15 08h15	Na empresa EMP3
Visita à empresa	-	29/04/15	Na empresa EMP3
Apresentação inicial	Presidente do sindicato	29/04/15 09h00	No sindicato
Entrevista	EMP2 MOD1	30/04/15 12h45	No sindicato
Entrevista	EMP2 MOD2	30/04/15 15h30	No sindicato
Entrevista	EMP2 MOD3	30/04/15 16h15	No sindicato
Pós-Visita			
Relatório da pesquisa	Responsável empresa	07/05/15	Correio eletrônico

FONTE: O autor (2015).

3.2.5 Análise dos Dados

A partir das entrevistas semiestruturadas, as observações e os documentos, foi possível levantar as informações pertinentes para o desenvolvimento da pesquisa, estas análises serão apresentadas no capítulo 4 deste trabalho.

Com relação à qualidade dos dados coletados, o Quadro 27 apresenta os critérios de validade e confiabilidade obtidos na seleção dos instrumentos da pesquisa e sua utilização, baseado em Pires (2011).

QUADRO 27 – VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS DADOS

(continua)

Critérios	Ações	
Validade Interna	O relacionamento entre os fatores atuantes na estratégia de gestão de mão de obra proposto é oriundo da revisão da literatura, do cruzamento teórico entre os temas interdisciplinares da Engenharia de Produção: economia, gestão de pessoas e projetos de processos	
Validade do constructo	Triangulação dos dados	Coleta de documentos (públicos e internos)
		Dados das entrevistas (em áudio)
		Observação direta do pesquisador (visita a empresas e contato com a fábrica)
	Utilização das entrevistas na íntegra, dada a confidencialidade solicitada pelas empresas	
	Realização de Estudo de Caso Piloto para avaliar o método	

(conclusão)

Crítérios	Ações
Validade Externa	Estudo de múltiplos casos (três empresas)
	Justificativa para a seleção das organizações para o estudo de caso (empresas renomadas em Gestão de Pessoas e de uma mesma cadeia de valor)
	Justificativa para a seleção de pessoas entrevistadas, baseada na opinião de um grupo, conforme literatura
Confiabilidade	Protocolo do estudo de caso, com identificação clara dos temas propostos pelo estudo e relação direta com os objetivos da pesquisa
	Descrição dos contatos realizados pela pesquisa, dificuldades encontradas no processo, e ações tomadas para manter o método proposto

FONTE: O autor, baseado em PIRES (2011).

3.2.6 Gerar Relatório

A partir das informações coletadas dos três relatórios, um de cada empresa, os dados foram combinados e comparados com o obtido na revisão da literatura a respeito do tema estudado, de forma que as conclusões possam ser estabelecidas.

4 RESULTADO

Os resultados serão apresentados da seguinte maneira: primeiramente para cada empresa, incluindo a empresa piloto; posteriormente, será analisada a cadeia de valor; e, por fim, haverá uma análise do estudo.

4.1 RELATÓRIO EMPRESA PILOTO (EP)

O objetivo principal do estudo piloto foi analisar o método, ou seja, se as questões objetivadas no estudo eram possíveis de serem avaliadas pelos instrumentos propostos e, também, se o projeto dos instrumentos levantava as evidências necessárias para responder às questões.

Contudo, aqui também será apresentado o resultado do estudo de caso realizado na empresa piloto. Há que se ater, no entanto, que os critérios de seleção da empresa e do número de pessoas a serem entrevistadas não seguem o padrão científico proposto para os estudos de caso, pois foram concebidos após o estudo piloto.

Os resultados do estudo de caso na empresa piloto serão divididos entre os fatores analisados, incluindo a avaliação da estratégia de mão de obra, e depois será apresentada a análise geral contemplando todos os fatores, na sequência: fator macroeconomia, fator sistema de produção, estratégia de pessoas, fator grupos de indicadores, fator flexibilidade, e análise geral.

4.1.1 EP – Fator Macroeconomia

O fator macroeconomia foi avaliado sob duas perspectivas. Uma perspectiva fornecida pela responsável do RH da empresa, e outra sob o ponto de vista do funcionário de mão de obra direta.

Houve distorção entre os dois entrevistados. A decisora RHP1 descreveu como preferência da empresa uma política intervencionista. Reafirmando tal escolha quando indagada e exemplificada com exemplos reais de intervenção no mercado de trabalho.

Já o funcionário MODP1 se mostrou favorável a uma política liberal, com ênfase na competição. Defendeu como vantajoso um certo nível de desemprego e a pouca regulação do mercado. Ainda acrescentou que o governo interfere negativamente nas relações do trabalhador com a empresa, citando o exemplo da política de seguro-desemprego. Os motivos para a predileção ao relativo desemprego e para a crítica ao direito trabalhista do seguro-desemprego são: a possível acomodação e baixo rendimento dos trabalhadores em um contexto de trabalho muito seguro.

O profissional corre atrás do que ele quer, não fica esperando o governo. [...] Se o governo interfere muito eu posso dar uma “relaxada”. [...] Na verdade, se tivesse um pouco de desemprego os caras iriam se “estacionar”, “vou fazer meu serviço do jeito que dá”. [...] O seguro-desemprego, hoje, é uma coisa que o cara recebe com muito pouco tempo de serviço. (MODP1).

4.1.2 EP – Fator Sistemas de Produção

Com relação à avaliação do modelo de sistema de produção adotado, em todas as evidências foi identificado o modelo de “produção em massa”. As máquinas e a forma como a fábrica é organizada evidenciam o modelo. Também é a forma como os entrevistados percebem o sistema de produção.

4.1.3 EP – Estratégia de Mão de Obra Direta

A constatação feita por RHP1 foi que não havia estratégia de pessoas, porém, depois que o pesquisador propôs a existência dos três modelos apresentados pelo estudo, ela afirmou que a empresa optava pela primeira opção

(adequação indivíduo-cargo), justificando como “mais prático para gestão e controle”.

A percepção do entrevistado MODP1 não foi diferente, pois ele constatou que não haviam metas e objetivos na empresa, assinalando que os funcionários da produção apenas desempenhavam as funções designadas.

Na observação se constatou que não haviam indicadores de medição na fábrica, nem no local do trabalho.

Assim, dentre os modelos apresentados pelo trabalho a empresa se comporta como optante da estratégia adequação/cargo, assim como evidenciado nos instrumentos de coleta de dados.

4.1.4 EP – Fator grupo de indicadores

Na terceira avaliação, grupo de indicadores, os entrevistados relataram haver treinamento e desenvolvimento, e experiências pontuais de práticas de remuneração variável e eventos sociais.

O treinamento relatado por ambos é um treinamento básico de adequação ao trabalho. Não foram relatados treinamentos de formação de habilidades e competências além das necessárias para desempenhar a atividade. Também na análise documental, não há existência de indicadores nos dois âmbitos: habilidades e motivação.

Quanto ao empoderamento, houve coerência dentro das três ferramentas de coleta de dados: entrevistas, observação e documentos. A empresa piloto possui baixo ou nenhum empoderamento de seus trabalhadores funcionais. Porém, o entrevistado MODP1 afirmou que tem preferência por atividades de maior desenvolvimento criativo e menor exigência repetitiva.

4.1.5 EP – Fator Flexibilidade

Por último, as entrevistas apontaram que a empresa pouco utiliza as opções de estratégias de flexibilidade. A opção de flexibilidade mencionada pela decisora RHP1 trata da multifuncionalidade, ou seja, em períodos de baixa demanda funcionários são alocados, informalmente, em atividades distintas. Outra prática, que trata de ser a mais comum, é de horas extras. O entrevistado MODP1 afirmou que não há demissões em períodos de baixa demanda e que a única prática adotada esporadicamente é o aumento do ritmo de trabalho, como uma forma de polivalência informal.

4.1.6 EP – Análise Geral

O Quadro 28 resume a análise de cada fator atuante na estratégia de gestão de mão de obra na empresa do Estudo de Caso Piloto, evidenciando em cada coluna a ferramenta utilizada para obtenção dos dados e o resultado da análise de cada um.

QUADRO 28 – ANÁLISE DOS FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA NO ESTUDO DE CASO PILOTO

Resultado do Estudo de Caso Piloto – Análise dos fatores					
		Observação	Documentos	RHP1	MODP1
Estratégia MOD		-	-	Adequação indivíduo-cargo	Adequação indivíduo-cargo
Postura macroeconômica		-	-	Postura Intervencionista	Postura Liberal
Sistemas de produção		Modelo Ford	-	Modelo Ford	Modelo Ford
Grupo de indicadores	Habilidades	Baixo nível de treinamento	Baixo nível de treinamento	Há treinamento	Não há treinamento
	Motivação	Pouca/nenhuma prática	Pouca/nenhuma prática	Eventos sociais	Não há
	Empoderamento	Alto nível de supervisão	Alto nível de supervisão	Alta supervisão e controle	Alta supervisão e controle
Formas de flexibilidade do trabalho		-	-	Flexibilidade Quantitativa	Polivalência informal

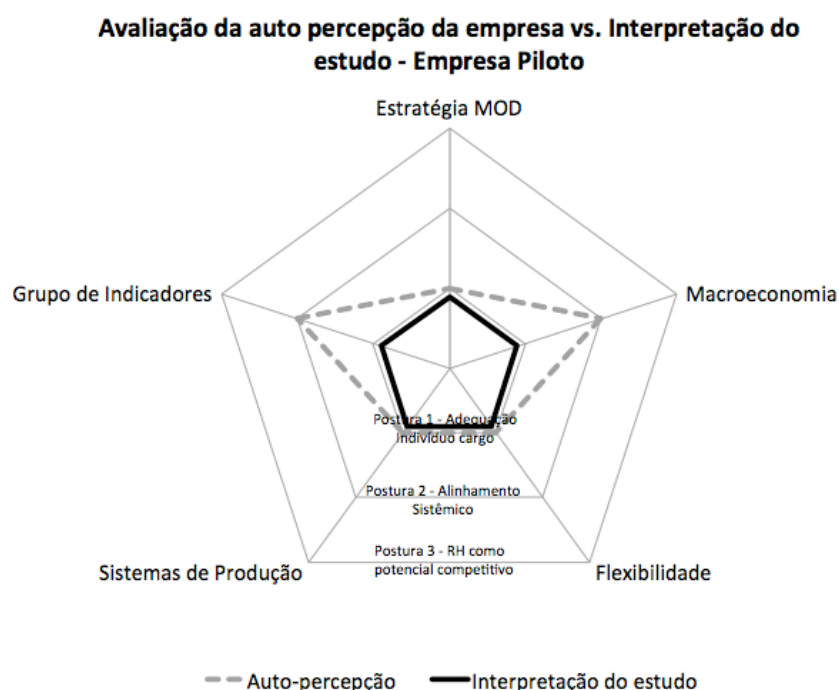
FONTE: O autor (2015).

Como resultado à avaliação do Estudo de Caso Piloto, é representado um gráfico (Figura 5) com a autopercepção da empresa sobre sua estratégia de mão de obra e seus fatores, baseado na entrevista com o decisor, em comparação com a interpretação do estudo, fundamentado nas demais evidências e revisão da literatura.

A Figura 5 possui três linhas que representam as três posições propostas pelo estudo, conforme descrição dela. A primeira linha, mais próxima do centro, representa a postura de adequação indivíduo-cargo e seus fatores. A linha intermediária representa a postura alinhamento sistêmico, e a mais externa ao centro representa a postura RH como potencial competitivo.

Cada ângulo do pentágono da Figura 5 representa um fator analisado, e as linhas coloridas descrevem a avaliação do estudo da autopercepção da empresa sobre a estratégia de MOD e seus fatores, e a interpretação do estudo sobre os mesmos critérios baseada nas demais evidências e na revisão da literatura.

FIGURA 5 – ANÁLISE ENTRE A PERCEPÇÃO DA EMPRESA SOBRE A ESTRATÉGIA DE PESSOAS E SEUS FATORES E A INTERPRETAÇÃO DO ESTUDO SOBRE ELA



FONTE: O autor (2015).

4.2 RELATÓRIO EMPRESA EMP1

Semelhante à divisão da análise do Estudo Piloto será feito para a empresa EMP1, iniciando pelo fator macroeconomia, passando por todos os fatores, e terminando em uma análise geral.

Serão utilizadas abreviações: RHEMP1, para nominar o responsável da empresa, e MOD1EMP1, MOD2EMP1 e MOD3EMP1, para nominar os entrevistados de mão de obra direta, na ordem de realização da entrevista.

4.2.1 EMP1 – Fator Macroeconomia

Na entrevista com o RHEMP1, ele relatou uma dificuldade da empresa em se adaptar às condições macroeconômicas hodiernas do Brasil, alegando que há “incertezas” e que uma boa condição para ela seria um ambiente “estável”.

Quando o entrevistador explicitou teoricamente as posturas macroeconômicas abordadas pelo estudo, tal decisor defendeu que para a EMP1 a melhor opção seria um mercado aberto, no qual a empresa teria liberdade para tomar suas próprias decisões. No entanto, também salientou que gostaria de proteção estatal para sua empresa, utilizando uma metáfora “nem oito nem oitenta”, o RHEMP1 mostrou-se desejoso de um modelo macroeconômico que contemplasse apoio estatal e liberdade para tomada de decisões.

Relacionando a macroeconomia à estratégia de mão de obra direta, foi enfatizada a existência da dinâmica entre educação pública, que o governo deve fornecer à população, e a consequente melhora de mão de obra para a empresa. Em contrapartida, a empresa seria a grande transformadora das condições sociais de uma localidade, ao passo que enriqueceria, aos poucos, a população rodeada por uma indústria.

As opiniões dos trabalhadores da EMP1 divergiram entre si em ambas às questões: quanto à preferência pessoal macroeconômica e quanto ao impacto da economia nas relações de trabalho.

A trabalhadora MOD1EMP1 defendeu um governo intervencionista, porém, diz não haver relação com a empresa. Exemplificou, através do seguro-desemprego, defendendo uma política de defesa de direitos trabalhistas.

O trabalhador MOD2EMP1 tinha pouco tempo de trabalho na empresa, tendo iniciado suas atividades através de empresa terceira, e disse preferir um mercado aberto e competitivo. Alegou que as proteções governamentais do trabalhador favorecem pessoas que não querem trabalhar, “gente que não corre atrás”. (MOD2EMP1).

A trabalhadora MOD3EMP1 se posicionou a favor da proteção do emprego e colocou como função do estado defender o trabalhador. Acredita, também, que a macroeconomia tem relação com a empresa, citando o exemplo do seguro-desemprego.

Em suma, entre todos os entrevistados, há uma baixa concepção da possibilidade de atuação do governo nas relações trabalhistas, apesar de todos, empresa e trabalhadores, conhecerem e se posicionarem em questões contemporâneas, como o seguro-desemprego. O resumo da avaliação das questões deste fator está no Quadro 29.

QUADRO 29 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DO FATOR MACROECONOMIA NA EMP1

Questões	RHEMP1	MOD1EMP1	MOD2EMP1	MOD3EMP1
Postura Macroeconômica	Liberal	Intervencionista	Liberal	Intervencionista
Existência de relação da macroeconomia com a gestão de pessoas	Sim	Não	Sim	Não
Exemplos abordados	Educação pública	Seguro-desemprego	Seguro-desemprego	Seguro-desemprego

FONTE: O autor (2015).

4.2.2 EMP1 – Fator Sistema de Produção

Quando questionado sobre o sistema de produção, o RHEMP1 descreveu que haviam vários sistemas, incluindo processos, que eram “puxados” com o cliente e produtos que eram feitos sobre demanda. Assim, ele definiu como sistema de produção o modelo de planejamento da produção.

A relação descrita pelo RHEMP1 do sistema de produção com a gestão de pessoas foi feita envolvendo a existência de muitos produtos e a dificuldade de treinamento, limitada pela alta rotatividade e pelas restrições legais de segurança do trabalho.

O RHEMP1 comparou a complexidade do modelo de produção da EMP1 com a simplicidade das “linhas de produção”, alegando que a segunda é mais fácil de ser administrada pela facilidade operacional, por ser atividade padronizada: “Em linhas de produção é mais fácil, você treina, você coloca a pessoa ali, vai colocando a pecinha e fim de papo”. (RHEMP1).

Relatou que na EMP1 há a necessidade dos funcionários apresentarem um conhecimento mais elaborado dos processos de produção, que se adquire através de treinamento, e relatou que a EMP1 tem que estar atenta à pesquisa de mercado sobre o salário dos funcionários, para não ser penalizada pela alta rotatividade em atividades de alta especialização – exemplificado por ele com a função de soldagem.

Outro relato relevante do entrevistado tratou do processo produtivo da EMP1, no qual as pessoas tomam mais decisões que impactam no resultado da empresa, tal como a qualidade. Comparou este poder de decisão dado ao funcionário com o poder dado ao funcionário de uma linha de produção, que é muito menor.

A percepção dos trabalhadores, no entanto, difere desta apresentada por RHEMP1. Os três entrevistados da mão de obra direta da EMP1 foram unânimes quanto à padronização das atividades e a MOD3EMP1 acrescentou que não havia nenhum canal/prática onde os trabalhadores pudessem sugerir melhorias.

A discussão em torno da preferência pessoal dos funcionários entre atividades pré-estabelecidas ou que exijam alguma elaboração não houve convergência. A MOD1EMP1 diz preferir atividades pré-estabelecidas, alegando ser mais fácil pois “já sabe o que tem que fazer”, o MOD2EMP1 citou preferir atividades que precisam ser elaboradas, sem prévia definição. Finalmente, a MOD3EMP1 citou ter preferência por atividades pré-estabelecidas, mas que possam ser melhoradas por suas sugestões.

Na visita à fábrica, o pesquisador identificou que a organização do trabalho da empresa é de postos rígidos, com pouca interação entre os funcionários e não se identificou nenhum canal onde a mão de obra poderia participar das melhorias ou das definições dos processos.

Apesar do processo não se caracterizar como uma linha de produção dada às características dos equipamentos e etapas de transformação das peças, ele foi desenhado para que as máquinas desempenhem a maior parte da transformação e em alguns casos inclusive a inspeção de qualidade.

Assim, a mão de obra é responsável por regular as máquinas. A avaliação do fator sistema de produção para a empresa EMP1 está resumida no Quadro 30.

QUADRO 30 – RESULTADO DO FATOR SISTEMAS DE PRODUÇÃO NA EMP1

Questões	Visita	RHEMP1	MOD1EMP1	MOD2EMP1	MOD3EMP1
Modelo de Sistema de Produção	Em massa (rígido)	Diversificado	Pré-definido (rígido)	Pré-definido (rígido)	Pré-definido (rígido)
Relação com a Gestão de Pessoas	Pouca/nenhuma relação prática	Natureza do processo exige necessidade de treinamento	-	-	-
Preferência pela natureza do trabalho	-	-	Pré-definidas	Atividades criativas	Possibilidade de melhorar

FONTE: O autor (2015).

4.2.3 EMP1 – Estratégia de Mão de Obra Direta

Para RHEMP1 dissertar sobre a estratégia de mão de obra da empresa se fez pertinente o pesquisador explicitar os modelos teóricos abordados pelo trabalho. RHEMP1 descreveu que a empresa detém um ramo de negócio de serviços de

engenharia, na Europa, que poderia ser condizente com a estratégia de “recursos humanos como potencial competitivo”. Porém, como o próprio entrevistado relevou, a EMP1, foco desta pesquisa, estava em outro ramo do negócio, em que fabricava itens que alimentam a cadeia de valor deste estudo.

No âmbito do segundo negócio da empresa EMP1, o RHEMP1 classificou como estratégia da empresa o “alinhamento sistêmico”. Alegou que a empresa se esforça para que “as pessoas façam parte do negócio” (RHEMP1), e “as pessoas começam a decidir” (RHEMP1), mas que elas não participam do surgimento de novos negócios, assim como afirma “novos negócios vão surgir e nós levamos até eles”. (RHEMP1).

Os trabalhadores relataram que as metas são intenções de produção estabelecidas pela área de “planejamento e controle da produção” (PCP) e repassadas a eles pelo coordenador. Assim, não há uma participação deles na formação das metas e, tampouco, há indicadores claros de desempenho. As metas estabelecidas são desejos de produção de curto prazo, assim como relata MOD1EMP1:

Hoje fiquei no *cerão*⁷ porque preciso entregar as peças até as 4 horas da tarde, não deixa de ser uma meta, porque eu tenho que tentar cumprir até 4 horas. [...] O que eu consigo entregar no dia para eles, no máximo, né? Eles dão uma meta, mas se eu chegar a entregar tudo para eles é melhor, mas se eu chegar perto já está valendo. (MOD1EMP1).

Portanto, os dados coletados referentes à estratégia de mão de obra direta na empresa EMP1 estão expressos no Quadro 31.

QUADRO 31 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA NA EMP1

Questões	RHEMP1	MOD1EMP1	MOD2EMP1	MOD3EMP1
Opção estratégica da empresa	Alinhamento Sistêmico	-	-	-
Existem Metas/Objetivos	-	Quantidade a se produzir no dia	Quantidade a se produzir no dia	Quantidade a se produzir no dia
Quem as define	-	PCP	PCP	Coordenador

FONTE: O autor (2015).

⁷ Cerão é uma denominação popular para a prática de horas extras.

4.2.4 EMP1 – Fator Grupo de Indicadores

Nos três grupos de indicadores avaliados, a empresa EMP1 está no nível mais básico de práticas. Ela oferece treinamentos operacionais para capacitar a mão de obra para seus processos, dispõe de práticas de motivação exigidas pelo sindicato (por exemplo, vale-alimentação e vale-transporte) e o controle das atividades e da qualidade é feito por pessoas auxiliares no processo (coordenador e inspetor de qualidade).

As práticas de gestão de pessoas que a empresa apresenta, além das básicas, é o plano de carreira e o auxílio à educação. A carreira está limitada a um percentual de aumento de custo da folha de pagamentos definido pela diretoria, e o auxílio à educação é um custeio parcial de cursos externos de educação, limitado por um orçamento total para este benefício.

O RHEMP1 relatou que uma das dificuldades encontradas pela escassez de práticas e aplicação limitada da carreira foi uma alta rotatividade no ano anterior com impacto negativo na qualidade. Uma das soluções encontradas para minimizar os efeitos negativos foi a adoção de mão de obra terceira, que se mostrou uma experiência ruim, por isso a empresa não adota mais esta prática. Ele ainda afirma que “saber reter as pessoas é o grande desafio”. (RHEMP1).

Os trabalhadores têm percepção comum sobre os três grupos de indicadores, os treinamentos ofertados são para se adequar ao cargo e são realizados no próprio posto de trabalho acompanhando um trabalhador mais experiente. Além deste, é feito um treinamento de qualidade com o coordenador e, recentemente, houve a adoção de um treinamento feito em sala, também de qualidade.

As motivações apresentadas para se ter um bom desempenho são pessoais, sem a percepção de um reflexo claro entre o desempenho e o reconhecimento na empresa. A atividade é controlada pelo coordenador, que é quem define as atividades e as divide entre os empregados.

O Quadro 32 resume a coleta de dados sobre os grupos de indicadores na empresa EMP1.

QUADRO 32 – RESULTADO DO FATOR GRUPO DE INDICADORES NA EMP1

Questões	Documento	RHEMP1	MOD1EMP1	MOD2EMP1	MOD3EMP1
Treinamento	Básico operacional	Básico operacional	Básico	Básico	Básico
Motivação	Carreira e Custeio de Estudo	Práticas universais básicas	Reconhecimento do líder	Reconhecimento da equipe	Não ser mandada embora
Empoderamento	Não há	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo

FONTE: O autor (2015).

4.2.5 EMP1 – Fator Flexibilidade

Para responder às oscilações de mercado a empresa aumenta e reduz o seu quadro de funcionários. O RHEMP1 relatou que no ano anterior, a empresa passou por um período de retração de sua demanda e optou por reduzir o quadro de funcionários em um dos turnos.

Dois meses após a retração a demanda se reestabeleceu e eles contrataram novos funcionários para preencher o quadro. O RHEMP1 enxerga a prática como arriscada, pois impacta negativamente na qualidade, na produtividade e na segurança.

Ele descreve que uma pessoa bem treinada tem entre seis a oito meses de trabalho e, portanto, tal prática de demissão resulta na perda destes meses de treinamento. O pesquisador indagou o entrevistado sobre possibilidades de multifuncionalidade e RHEMP1 valorizou como positiva tais práticas, mas que ela não era utilizada pela empresa.

A percepção dos funcionários sobre como a empresa responde às oscilações é unânime na utilização de horas extras. Eles narram que a diferença entre períodos está na quantidade de horas extras praticadas, e os três se mostraram satisfeitos, pois é um acréscimo na renda que possuem.

Uma observação diferente feita pela MOD3EMP1 foi que em períodos de baixa demanda a empresa produzia para estoque e que esta era uma prática saudável.

Em suma, o Quadro 33 demonstra a percepção e escolhas de práticas de flexibilidade da empresa EMP1.

QUADRO 33 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DO FATOR FLEXIBILIDADE NA EMP1

Questões	RHEMP1	MOD1EMP1	MOD2EMP1	MOD3EMP1
Práticas de flexibilidade	Admissão/ Demissão	Hora extra	Hora extra	Hora extra/ estoque
Impacto/Avaliação	Impacto negativo no desempenho	Bom	Bom, maior renda	Bom

FONTE: O autor (2015).

4.2.6 EMP1 – Análise Geral

A triangulação dos instrumentos de coleta de dados apresenta convergência na análise dos fatores analisados. Quando o RHEMP1 foi questionado da relevância dos fatores discutidos pela entrevista na estratégia de pessoas, em todos os casos demonstrou forte impacto e, em seus exemplos, ficou clara a interferência dos fatores na gestão de pessoas.

A percepção dos trabalhadores sobre os fatores também foi evidenciada. Ainda que a discussão teórica sobre os fatores apresentou limitação, dado o baixo grau de informação dos trabalhadores a respeito de tais fatores elencados na entrevista, através de exemplos dados pelo pessoal da mão de obra direta se pode atestar a relevância de cada um destes fatores.

Tomando a percepção dos funcionários de forma unificada, como a opinião de um grupo, formada pelas opiniões individuais, pode-se resumir os dados coletados conforme o Quadro 34. Neste quadro a opinião do grupo de funcionários está representada pela coluna MODEMP1.

QUADRO 34 – ANÁLISE DOS FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA NO ESTUDO DE CASO DA EMP1

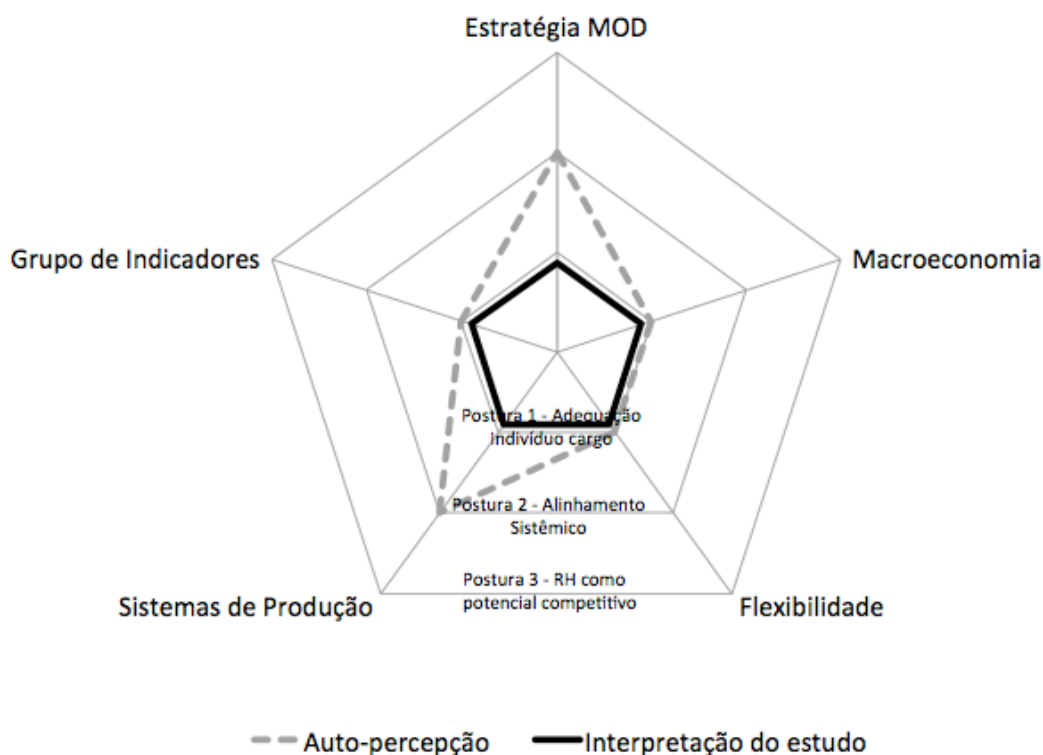
Resultado do Estudo da Empresa EMP1					
		Observação	Documentos	RHP1	MODEMP1
Estratégia MOD		-	-	Alinhamento Sistêmico	Adequação indivíduo-cargo
Postura macroeconômica		-	-	Postura Liberal	Difuso
Sistemas de produção		Modelo Ford	-	Modelo Toyota	Modelo Ford
Grupo de indicadores	Habilidades	Baixo nível de treinamento	Baixo nível de treinamento	Treinamento operacional	Treinamento operacional
	Motivação	Práticas básicas	Práticas básicas	Carreira e Bolsa de Estudo	Não há
	Empodera-mento	Alto nível de supervisão	Alto nível de supervisão	Alta supervisão e controle	Alta supervisão e controle
Formas de flexibilidade do trabalho		-	-	Flexibilidade Quantitativa	Flexibilidade Quantitativa

FONTE: O autor (2015).

Ilustrando o resultado encontrado pela coleta de dados, a Figura 6 apresenta a perspectiva da empresa em relação à estratégia de mão de obra e seus fatores, e a interpretação do estudo baseada nas evidências coletadas.

FIGURA 6 – ANÁLISE ENTRE A PERCEPÇÃO DA EMPRESA EMP1 SOBRE A ESTRATÉGIA DE PESSOAS E SEUS FATORES E A INTERPRETAÇÃO DO ESTUDO SOBRE ELA

Avaliação da auto percepção da empresa vs. Interpretação do estudo - Empresa EMP1



FONTE: O autor (2015).

Na Figura 6 é possível perceber algumas discrepâncias, nas quais a empresa EMP1 se autodenomina com uma estratégia de “alinhamento sistêmico”, porém seus fatores indicam que ela se aproxima do conceito de “adequação indivíduo-cargo”.

No fator sistema de produção, a mesma diferença é observada e a triangulação dos dados evidencia que sua organização de trabalho se assemelha a um sistema de produção de modelo Ford.

4.3 RELATÓRIO EMPRESA EMP2

A divisão de subtópicos para apresentar o relatório da empresa EMP2 seguirá o padrão estabelecido anteriormente e aplicado nos demais relatórios.

Serão utilizadas as abreviações RHEMP2, para nominar o responsável da empresa, e MOD1EMP2, MOD2EMP2 e MOD3EMP2, para nominar os entrevistados de mão de obra direta, na ordem de realização da entrevista.

4.3.1 EMP2 – Fator Macroeconomia

A empresa EMP2 claramente se beneficia de governos intervencionistas, pois seus produtos refinados, mais caros que as versões básicas, têm mais chances de serem comercializados em um modelo que impõe padrões de qualidade elevados. RHEMP2, por exemplo, credita como uma vantagem competitiva da empresa estar em mercados que apresentem uma necessidade regulamentada de eficiência e sustentabilidade ambiental.

A base do argumento apresentado está na autodenominação da empresa, de “empresa de tecnologia”. (RHEMP2). Portanto, governos que regulamentam o mercado criam uma vantagem competitiva à empresa, pois, em geral, a regulação identifica padrões mínimos de qualidade e a EMP2 detém conhecimento em inovação e desenvolvimento de produtos.

Quanto ao impacto da macroeconomia da gestão de pessoas, o RHEMP2 descreveu o momento atual do Brasil como de recessão, no qual o foco da área de RH deixa de ser o de práticas de desenvolvimento de pessoas e passa a ser de redução de custo.

A perspectiva dos trabalhadores tem predileção pela macroeconomia intervencionista, todos os entrevistados defenderam um governo atuando nas relações de trabalho. No entanto, eles não enxergam nenhum impacto da economia nas relações do trabalho deles com a EMP2 e acreditam que a única interferência

macroeconômica que vivenciam está relacionada com a condição financeira da empresa, ou seja, quando o governo dá condições para que a empresa vá bem eles têm seus empregos garantidos.

Houve, além dos relatos de defesa intervencionista, uma contradição de discurso na perspectiva do MOD3EMP2, defendendo uma forte intervenção em um mercado livre, evidenciando um desentendimento teórico sobre o assunto.

Assim, o Quadro 35 resume o fator macroeconomia na empresa EMP2.

QUADRO 35 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DO FATOR MACROECONOMIA NA EMP2

Questões	RHEMP2	MOD1EMP2	MOD2EMP2	MOD3EMP2
Postura Macroeconômica	Intervencionista	Intervencionista	Intervencionista	Intervencionista
Existência de relação da macroeconomia com a gestão de pessoas	Sim	Não	Não	Não
Exemplos abordados	Desempenho financeiro da empresa	Desempenho financeiro da empresa	Desempenho financeiro da empresa	Desempenho financeiro da empresa

FONTE: O autor (2015).

4.3.2 EMP2 – Fator Sistema de Produção

A definição que a EMP2 dá para seu sistema de produção é um modelo de práticas universais com auditoria e certificação de uma consultoria externa, baseada nas melhores práticas do mercado. A essência do modelo é o modelo Toyota.

O decisor RHEMP2 contou que a empresa anteriormente desenhou seu modelo de produção baseado no modelo Toyota e, recentemente, optou por se adequar ao “modelo de práticas universais” que, com a consultoria e certificação externa, facilita a definição de metas de melhoria.

O entrevistado salientou que este modelo universal tem muito impacto na área de RH pois exige uma série de adequações quanto ao desenvolvimento de pessoas e elaboração de relatórios. Ele também acredita que a organização do trabalho está em processo de mudança, baseada no novo modelo do sistema de produção.

Apesar desta constatação, na visita à fábrica o pesquisador observou que a organização dos processos são em linhas de produção, altamente automatizadas e com postos manuais de ciclos muito curtos – de até seis segundos. Ou seja, mesmo com o esforço da empresa em adotar práticas universais de desempenho, o modelo de trabalho continua sem modificações, respeitando a alta divisão do trabalho e a alta padronização das atividades do modelo de produção em massa.

A evidência de que EMP2 está sob um sistema de produção Fordista pode ser comprovada pela entrevista com os trabalhadores. Todos afirmaram preferir atividades mais elaboradas e relataram que as atividades são, em geral, mecanicistas. Dois dos trabalhadores investigados, MOD1EMP2 e MOD3EMP2, ocupavam funções auxiliares à linha de montagem e se mostraram satisfeitos por terem um escopo de trabalho mais criativo.

Outra observação relevante na visita à fábrica foi a existência de indícios de participação dos trabalhadores em soluções de problemas, através dos quadros de indicadores e locais de reunião na fábrica. Além disto, em pesquisa documental, pode-se observar a utilização da prática de círculo de controle de qualidade (CCQ), que envolve o trabalhador na melhoria do processo produtivo.

Com isso, pode-se resumir os dados coletados conforme Quadro 36.

QUADRO 36 – RESULTADO DO FATOR SISTEMAS DE PRODUÇÃO NA EMP2

Questões	Visita	RHEMP1	MOD1EMP1	MOD2EMP1	MOD3EMP1
Modelo de Sistema de Produção	Em massa (rígido)	Toyota	Pré-definido (rígido)	Pré-definido (rígido)	Pré-definido (rígido)
Relação com a Gestão de Pessoas	Há evidências de participação das pessoas em melhorias	Exige um alto esforço do RH	-	-	-
Preferência das pessoas	-	-	Atividades criativas	Atividades criativas	Atividades criativas

FONTE: O autor (2015).

4.3.3 EMP2 – Estratégia de Mão de Obra Direta

A empresa diferencia sua estratégia de pessoas, de acordo com RHEMP2, através do nível hierárquico: alto nível, nível médio e nível operacional. No nível mais

alto a preocupação estratégica é reter, criar sucessão e desenvolver. No nível intermediário, a rotatividade é considerada saudável e há uma preocupação em buscar recursos humanos externamente.

Já no nível operacional, a principal preocupação da empresa relatada pelo RHEMP2 é com a rotatividade e o absenteísmo. O entrevistado relatou que nos últimos anos a empresa teve dificuldades com o alto nível de desemprego na cidade em que se situa. Ele descreveu que as ações utilizadas para minimizar a rotatividade são: salários maiores que a média de mercado e benefícios.

Porém, a constatação do RHEMP2 sobre o desempenho da empresa na estratégia de mão de obra direta foi que a EMP2 é passiva em relação às condições macroeconômicas e há uma preferência neste aspecto por níveis de desemprego maiores.

Nisso, há um contraste entre o discurso inicial de RHEMP2 sobre a preferência macroeconômica intervencionista. Por um lado, tal modelo rege o mercado elevando a qualidade necessária dos produtos, o que prestigia a EMP2 que apresenta um perfil inovador. Por outro lado, no entanto, a macroeconomia intervencionista tem características protecionistas quanto ao emprego dos trabalhadores e RHEMP2 alude que um pouco de desemprego reduziria a rotatividade de seu empregados.

Após esta avaliação do RHEMP2, o pesquisador resumiu as três opções estratégicas de pessoas relatadas no estudo e o entrevistado defendeu que a empresa assumia a posição de alinhamento sistêmico. Argumentou que a empresa fornece condições para que os trabalhadores se desenvolvam e “evolam”.

Os entrevistados foram, novamente, unânimes em sua descrição de como as metas são criadas e como eles as percebem. De acordo com eles, a meta é de produtividade e está relacionada com a máxima capacidade da linha de produzir, definida pela alta hierarquia da empresa. Assim como relata MOD2EMP2: “Quando faz 500 peças é acionado uma buzina e o grupo todo sabe. [...] Eles forneceram que se a gente tem máquinas para trabalhar, o pessoal acompanha. Se as máquinas começam a quebrar a gente não tem como acompanhar”. (MOD2EMP2).

Em momento posterior, quanto à questão de grupo de indicadores, MOD2EMP2 relata que participa de grupos de melhoria e que as melhorias sugeridas são recompensadas com brindes.

Em análise documental, a empresa apresenta uma prática de sugestões de melhoria – Círculo de Controle de Qualidade (CCQ). Assim, apesar da meta principal dos trabalhadores ser “produtividade”, há incentivo para sugestão de melhorias e participação na execução das estratégias da empresa.

O Quadro 37 representa os dados relatados nas entrevistas, referentes à Estratégia de Mão de Obra direta.

QUADRO 37 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA NA EMP2

Questões	RHEMP2	MOD1EMP2	MOD2EMP2	MOD3EMP2
Opção estratégica da empresa	Alinhamento Sistêmico	-	-	-
Existem Metas/Objetivos	-	Produtividade (capacidade máxima da linha)	Produtividade e Sugestão de melhorias	Produtividade (capacidade máxima da linha)
Quem as define	-	A empresa	Líder	A empresa

FONTE: O autor (2015).

4.3.4 EMP2 – Fator Grupo de Indicadores

A empresa EMP2 é renomada por suas práticas de gestão. No guia *Você S/A – Exame Melhores Empresas para se trabalhar* ela foi reconhecida entre as melhores no país, incluindo a avaliação da percepção dos trabalhadores sobre ela.

Ainda assim, seguindo o protocolo proposto, questionou-se o RHEMP2 sobre os grupos de indicadores. Seu relato confirmou a adoção de diversas práticas de gestão de pessoas, nos grupos treinamento e motivação.

Em treinamento, os trabalhadores são avaliados segundo uma matriz de competência, que avalia a proficiência de cada funcionário e disponibiliza treinamentos que variam desde treinamentos regulatórios, exigidos por norma, até treinamentos de competência, como, por exemplo, o treinamento que o MOD1EMP2 estava cursando de liderança.

Quanto à motivação, além de atuar na remuneração, a empresa faz uma avaliação anual de engajamento. Outras formas citadas dentro do tema pelo RHEMP2 foram: a formação de liderança com treinamentos de postura e atitude, uma cultura de crescimento da empresa e uma boa condição de trabalho.

A atitude da liderança como motivador foi confirmada pela MOD2EMP1, quando questionada sobre suas motivações, exemplificando um reconhecimento verbal que havia recebido de seu líder.

Todos os entrevistados relataram que o controle do trabalho e da qualidade era feito por pessoas auxiliares, externas à atividade. O Quadro 38 resume a avaliação do fator grupo de indicadores para a empresa EMP2.

QUADRO 38 – RESULTADO DO FATOR GRUPO DE INDICADORES NA EMP2

Questões	Documento	RHEMP2	MOD1EMP2	MOD2EMP2	MOD3EMP2
Treinamento	Avançado de capacitação	Avançado de capacitação	Avançado de capacitação	Avançado de capacitação	Avançado de capacitação
Motivação	Práticas avançadas	Práticas avançadas	Práticas avançadas	Práticas avançadas	Práticas avançadas
Empoderamento	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo

FONTE: O autor (2015).

4.3.5 EMP2 – Fator Flexibilidade

A empresa EMP2 adota primordialmente práticas de flexibilidade quantitativa. O esforço que ela faz, de acordo com RHEMP2 e confirmado por MOD3EMP3, é o de não precisar demitir para adequar a demanda. Para tal, a prática mais citada é a contratação de mão de obra temporária em períodos de pico de demanda (alta demanda) e férias coletivas em períodos de baixa demanda.

O entrevistador perguntou ao RHEMP2 se a empresa adotava práticas qualitativas de flexibilidade. O entrevistado argumentou que o mercado que a empresa competia era altamente competitivo e com menores custos e que, portanto, as linhas de produção sempre operavam na capacidade máxima.

De acordo com RHEMP2, para continuar competitivo com baixos custos, as estratégias de flexibilidade quantitativas eram mais adequadas, e acrescentou que o

resultado deste posicionamento ocasiona à gestão de pessoas uma maior complexidade pela necessidade de mais treinamentos e alta rotatividade.

Os trabalhadores confirmaram a posição da empresa, e mencionaram a utilização da prática de hora extra, banco de horas e férias coletivas. A exceção foi MOD1EMP2, que não soube responder sobre a pergunta.

O resumo da análise está expresso no Quadro 39.

QUADRO 39 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DO FATOR FLEXIBILIDADE NA EMP2

Questões	RHEMP2	MOD1EMP2	MOD2EMP2	MOD3EMP2
Práticas de flexibilidade	Temporários e férias coletivas	Não sabe	Hora extra, banco de horas	Hora extra, banco de horas e férias coletivas
Impacto/Avaliação	Impacto negativo na gestão de pessoas	Não sabe	Entende a empresa e acha certo	Boa

FONTE: O autor (2015).

4.3.6 EMP2 – Análise Geral

De um modo geral, a empresa EMP2 é uma empresa reconhecida por gestão de pessoas dada sua adoção de práticas avançadas de gestão de pessoas (grupo de indicadores).

No entanto, referente à organização do trabalho, ela se esforça em adotar práticas universais de desempenho operacional sem se atentar para o projeto de trabalho que possui.

Com a adoção de linhas de produção altamente automatizadas, com as atividades manuais de alta divisão, padronizadas e ciclos curtos, a empresa se aproxima do modelo Ford. Uma evidência deste posicionamento é a constatação de que, apesar de se vangloriarem por um prêmio de melhor empresa para se trabalhar no país, a empresa convive com altas taxas de rotatividade.

Outro ponto relevante é a constatação do fator econômico que aparece ao longo da entrevista em diferentes questões. A preferência macroeconômica da

empresa é a princípio intervencionista pelas vantagens competitivas que ela ganha. No entanto, como o projeto da organização do trabalho é Fordista e não concebe uma flexibilidade qualitativa, a empresa se vê refém da macroeconomia intervencionista quando se trata de baixos níveis de desemprego. Isso é percebido pelas altas taxas de rotatividade.

Em suma, a empresa aponta preferir comercializar em mercados intervencionistas, mas produzir em mercados liberais onde um nível maior de desemprego e livre mercado favorecem seu desempenho operacional através de menores taxas de rotatividade e absenteísmo.

O resultado da análise da empresa EMP2 está expresso no Quadro 40, tomando novamente a percepção dos funcionários como a opinião de um grupo (MODEMP2).

QUADRO 40 – ANÁLISE DOS FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA NO ESTUDO DE CASO DA EMP2

Resultado do Estudo da Empresa EMP2					
		Observação	Documentos	RHP2	MODEMP2
Estratégia MOD		-	-	Alinhamento Sistêmico	Alinhamento Sistêmico
Postura macroeconômica		-	-	Postura Intervencionista	Postura Intervencionista
Sistemas de produção		Modelo Ford	-	Modelo Toyota	Modelo Ford
Grupo de indicadores	Habilidades	Avançado de capacitação	Avançado de capacitação	Avançado de capacitação	Avançado de capacitação
	Motivação	Práticas avançadas	Práticas avançadas	Práticas avançadas	Práticas avançadas
	Empoderamento	Alto nível de supervisão	Alto nível de supervisão	Alta supervisão e controle	Alta supervisão e controle
Formas de flexibilidade do trabalho		-	-	Flexibilidade Quantitativa	Flexibilidade Quantitativa

FONTE: O autor (2015).

Como resultado da análise, a Figura 7 representa a autopercepção da empresa em comparação com a análise do estudo.

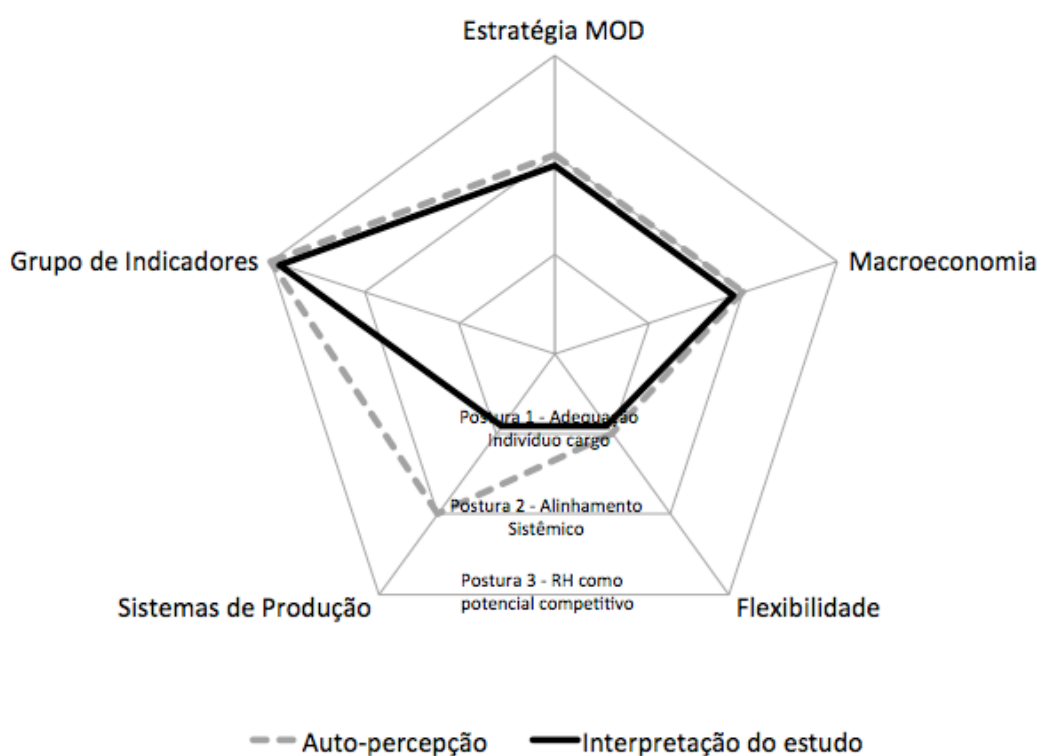
O único fator de divergência entre a autopercepção da empresa e a avaliação do estudo está no sistema de produção adotado. A premissa do estudo para avaliação do sistema de produção é que o tema central do sistema de produção

de EMP2 está na organização do trabalho, independente de outras práticas universais que foram relatadas do modelo Toyota.

A empresa EMP2 faz esforços em adotar práticas universais, muitas das quais do modelo Toyota. No entanto, quando se trata do seu modelo de trabalho, ela não faz alterações.

FIGURA 7 – ANÁLISE ENTRE A PERCEPÇÃO DA EMPRESA EMP2 SOBRE A ESTRATÉGIA DE PESSOAS E SEUS FATORES E A INTERPRETAÇÃO DO ESTUDO SOBRE ELA

Avaliação da auto percepção da empresa vs. Interpretação do estudo - Empresa EMP2



FONTE: O autor (2015).

4.4 RELATÓRIO EMPRESA EMP3

Seguindo o mesmo padrão de análise dos demais estudos de caso, este relatório está dividido entre os fatores analisados, findando com uma análise geral.

Serão utilizadas as abreviações: RHEMP3, para nominar o responsável da empresa, e MOD1EMP3, MOD2EMP3 e MOD3EMP3, para nominar os entrevistados de mão de obra direta, na ordem de realização da entrevista.

4.4.1 EMP3 – Fator Macroeconomia

A empresa EMP3 apresenta uma interação estreita com o governo federal brasileiro. Tal relação contém aspectos passivos, nos quais a empresa se adapta a normas reguladoras, mas também contém aspectos ativos, que evidenciam oportunidades de interação não obrigatórias, mas que EMP3, muitas vezes, adere. Por exemplo, no âmbito passivo, EMP3 adere às regulações e normas estabelecidas pelo governo e, ainda, possui departamentos específicos para se relacionar aos órgãos governamentais. Como exemplo ativo de interação se tem a utilização de recursos educacionais do governo federal para formar funcionários.

Além desse esforço de se adequar à legislação vigente, EMP3 tem práticas internas de conscientização dos funcionários sobre a mesma e procura influenciar o governo em prol de seus interesses, assim como declarou RHEMP3: “A gente tem tentado influenciar nesta construção junto com os órgãos, junto com as outras empresas do setor, mas nosso posicionamento é claro, a gente vai seguir o que o governo está fazendo. Para a gente é positivo.” (RHEMP3).

Internamente, a empresa aplica regras rígidas de comportamento dos trabalhadores e RHEMP3 afirma que os últimos serão protegidos caso se comportem de acordo com as regras – a qual foi caracterizada como “a lei”, evidenciando o rigor com o qual se espera que tais normas internas sejam seguidas.

Na perspectiva dos trabalhadores da EMP3, todos defendem uma posição do governo em prol do mercado frente à economia. Há no discurso dos três uma referência ao medo do desemprego, mais evidente no discurso da MOD2EMP3: “Eu posso ser uma peça, posso ser substituída, né? Por outra mais barata. Aquela subiu um pouquinho, mas pode vir outra, e aquela sai por outra mais barata. Mas ela não vai fazer o mesmo serviço. Então eles não valorizam. Eles só querem competir.” (MOD2EMP3).

O funcionário MOD3EMP3, que é representante do sindicato na empresa há mais de vinte anos, foi convicto na sua defesa do emprego e culpou o governo pela instabilidade do emprego na empresa. De acordo com ele, o governo deveria fornecer melhores condições ao trabalhador, citando o exemplo da aposentadoria, que deveria ser melhor.

Ele aponta como solução para a empresa não precisar demitir e oferecer mais empregos a redução do tributo cobrado dela. Argumenta que o governo deveria reduzir os tributos cobrados da empresa para garantir o lucro da mesma e manter os empregos. Segue seu relato:

Há a necessidade do governo cobrar esta montoeira de impostos da empresa? Que é um caminhão de dinheiro que eles cobram, tirando da empresa. Se tu tá tirando da empresa, tu tá tirando do trabalhador. Porque a empresa, eles têm um patamar de lucro. Eles vão chegar e dizer, nosso lucro este ano tem que ser “X”. Não pode ser “Y”. Tem que ser “X”. Da onde vai sair este lucro, não interessa. Se preciso for tirar 50% dos funcionários, eles tiram para chegar no “X” deles. Esta é a política da empresa. Então se o governo colaborasse, porque não há necessidade de tantos impostos. [...] Por que o governo não baixa isto aí? Onde está a política? (MOD3EMP3).

Os dados coletados estão expressos no Quadro 41.

QUADRO 41 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DO FATOR MACROECONOMIA NA EMP2

Questões	RHEMP2	MOD1EMP2	MOD2EMP2	MOD3EMP2
Postura Macroeconômica	Intervencionista	Intervencionista	Intervencionista	Intervencionista
Existência de relação da macroeconomia com a gestão de pessoas	Sim	Sim	Sim	Sim
Exemplos abordados	Relacionamento com os órgãos governamentais e conscientização dos direitos	Perda do emprego	Perda do emprego	Benefícios sociais como aposentadoria e desemprego

FONTE: O autor (2015).

4.4.2 EMP3 – Fator Sistema de Produção

A empresa EMP3 se encontra em processo de implantação de um modelo Toyota. Ela possui processos antigos organizados em linha e processo mais novos em células.

Há uma clara transição do modelo de sistema de produção, buscando enriquecer o trabalho, com o objetivos de ter melhor qualidade percebida e foco no consumidor. Para tal, a mão de obra direta tem treinamentos de formação e desenvolvimento em áreas de qualidade, custo, atendimento, moral e segurança. Também, seu desempenho é medido por estes mesmos critérios.

Quanto à percepção dos trabalhadores, há uma divergência de entendimento. A MOD1EMP3 diz preferir atividades mais criativas, mas atuar em atividade mais operacional, regida por padrões rígidos. Já a MOD2EMP3 diz preferir e desempenhar atividades pré-estabelecidas, mas quando descreveu sua atividade a caracterizou como pouco padronizada, exigindo julgamento dela para a realização da mesma. Ou seja, MOD2EMP3 interpreta sua atividade como simples e previsível, mas na prática do seu trabalho precisa fazer escolhas e interpretações. Para a classificação deste estudo o trabalho de MOD2EMP3 será caracterizado como “criativo”.

Por último, o MOD3EMP3 prefere uma atividade criativa, que coincide com sua atividade e se diz satisfeito com seu trabalho. Assim, o Quadro 42 resume os dados relativos ao fator sistema de produção na empresa EMP3.

QUADRO 42 – RESULTADO DO FATOR SISTEMAS DE PRODUÇÃO NA EMP3

Questões	Visita	RHEMP3	MOD1EMP3	MOD2EMP3	MOD3EMP3
Modelo de Sistema de Produção	Toyota e Ford	Toyota e Ford	Pré-definido (rígido)	Exige discernimento	Atividades criativas
Relação com a Gestão de Pessoas	Treinamento e Desenvolvimento	Treinamento e Desenvolvimento	-	-	-
Preferência pela natureza do trabalho	-	-	Atividades criativas	Atividades padronizadas	Atividades criativas

FONTE: O autor (2015).

4.4.3 EMP3 – Estratégia de Mão de Obra Direta

A estratégia de mão de obra direta da EMP3, relatada pela RHEMP3, está relacionada à definição do número de colaboradores necessários para atender à demanda prevista no período e adequar o quadro utilizando a rotatividade e os treinamentos.

A rotatividade é utilizada para adequar o número de trabalhadores e os treinamentos para capacitar a mão de obra para ocupar posições distintas. Há uma preocupação da empresa em alinhar as pessoas aos objetivos da empresa, como relatado na discussão sobre macroeconomia, mas não há um modelo de participação da mão de obra na formação da estratégia.

Os trabalhadores têm metas claras para alcançar, mas não participam da formação, evidenciando a estratégia relatada pela RHEMP3. Abaixo, o Quadro 43 resume as evidências do fator estratégia de mão de obra direta.

QUADRO 43 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA NA EMP3

Questões	RHEMP3	MOD1EMP3	MOD2EMP3	MOD3EMP3
Opção estratégica da empresa	Alinhamento Sistêmico	-	-	-
Existem Metas/Objetivos	-	Sim	Sim	Sim
Quem as define	-	A empresa	A empresa	A empresa

FONTE: O autor (2015).

4.4.4 EMP3 – Fator Grupo de Indicadores

Os indicadores utilizados no departamento de RH da empresa EMP3 têm duas naturezas distintas: para medir e controlar o desempenho do departamento; e, medir e controlar o desempenho das práticas.

Os treinamentos que a empresa oferece aos seus funcionários são desde treinamentos regulatórios para exercer as atividades, passando por treinamentos de capacitação, até treinamentos de habilidades e atitude.

Os três trabalhadores quando foram questionados sobre a existência de treinamentos confirmaram a existência de muitos, de diferentes naturezas.

A quantidade de treinamentos que a empresa oferece é, inclusive, uma prática citada como “prática de motivação”. Outros benefícios foram citados também, dentro de motivação, e houve um enfoque na carreira. A RHEMP3 relatou que em uma pesquisa interna a empresa identificou que os funcionários preferiam ter oportunidade de crescimento do que ter melhores salários.

Assim, a carreira da empresa EMP3 é um fator de motivação e, além de descrito pela RHEMP3, foi citado como fator de motivação pela MOD1EMP3 e MOD2EMP3.

Outro fator de motivação citado foi a formação da liderança. A RHEMP3 descreveu que a gestão de pessoas, incluindo avaliação e promoções, é realizada pelos supervisores.

Os três trabalhadores validaram a constatação das definições e controles feitos pelo supervisor. Assim, o Quadro 44 resume as avaliações do fator indicador para a empresa EMP3.

QUADRO 44 – RESULTADO DO FATOR GRUPO DE INDICADORES NA EMP2

Questões	Documento	RHEMP2	MOD1EMP2	MOD2EMP2	MOD3EMP2
Treinamento	Avançado de capacitação	Avançado de capacitação	Avançado de capacitação	Avançado de capacitação	Avançado de capacitação
Motivação	Práticas avançadas	Práticas avançadas	Práticas avançadas	Práticas avançadas	Práticas avançadas
Empoderamento	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo

FONTE: O autor (2015).

4.4.5 EMP3 – Fator Flexibilidade

A empresa EMP3 se considera em expansão e, portanto, as práticas de flexibilidade mencionadas por RHEMP3 são quantitativas, e buscam a adequação da empresa a um maior número de trabalhadores. A RHEMP3 relatou que a empresa fez uma pesquisa para avaliar o número de pessoas aptas a trabalhar em sua região

e, a partir dela, pode dimensionar o número possível de contratações em um período.

Em momentos de retração de mercado, a empresa se utiliza da rotatividade para reduzir o seu quadro. Outra forma de responder às oscilações de baixa demanda é por meio de férias coletivas. A RHEMP3 afirmou que a empresa se antecipa no planejamento de férias coletivas para evitar rupturas (demissões).

Quando questionada sobre o impacto dessas práticas na gestão de pessoas, a responsável mencionou que a empresa possui uma “cultura de mudança” e que, portanto, tem facilidade em se adaptar. Em outras palavras, RHEMP3 alude a uma cultura organizacional hierárquica, na qual estratégias são escolhidas por uma “alta gestão” e cabe às camadas organizacionais mais baixas a pronta adequação.

A MOD1EMP3 mencionou três práticas de flexibilidade que vivenciou na empresa: horas extras, desligamentos de pessoas com pouco tempo de experiência na empresa e realocação de pessoas em outros setores.

Na descrição da última prática, ela relatou que em períodos de baixa demanda, as máquinas operam em velocidades diferentes e, assim, exigem menor número de pessoas no processo. Esta prática indica a existência de polivalência (flexibilidade qualitativa), que é somada à capacidade da empresa de treinar e realocar pessoas em outras atividades.

Férias coletivas e horas extras também foram mencionadas por MOD2EMP3 e MOD3EMP3. E os três entrevistados de mão de obra direta qualificaram como “boas” as práticas de flexibilidade adotadas pela empresa.

O Quadro 45 resume as práticas relatadas na EMP3.

QUADRO 45 – RESULTADO DE ENTREVISTAS DO FATOR FLEXIBILIDADE NA EMP3

Questões	RHEMP3	MOD1EMP3	MOD2EMP3	MOD3EMP3
Práticas de flexibilidade	Férias Coletivas e absorção na rotatividade	Hora extra e polivalência	Hora extra, férias coletivas	Hora extra, férias coletivas
Impacto/Avaliação	Cultura de Mudança de fácil adaptação	Bom	Bom	Bom

FONTE: O autor (2015).

4.4.6 EMP3 – Análise Geral

A empresa EMP3 é reconhecida por suas práticas de treinamento nacionalmente (*Guia Você S/A – Exame Melhores Empresas para se Trabalhar*), e nas entrevistas esta constatação foi evidenciada.

A capacidade da empresa de treinar seus trabalhadores aparece como um fator motivador, como parte de sua estratégia de pessoas, como prática de flexibilidade, além de ser enfatizada no grupo de indicadores.

A EMP3 apresenta uma percepção da macroeconomia ativa, ela reconhece sua predileção macroeconômica intervencionista, mas se esforça em influenciar as políticas governamentais em seu favor.

A adoção do sistema japonês como filosofia é evidenciada pela existência de células de produção, indicando que a adoção do modelo modifica a organização do trabalho.

Em suma, as evidências estão descritas no Quadro 46, sendo o relato do grupo de trabalhadores nominado como MODEMP3.

QUADRO 46 – ANÁLISE DOS FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA NO ESTUDO DE CASO DA EMP3

Resultado do Estudo da Empresa EMP3					
		Observação	Documentos	RHP3	MODEMP3
Estratégia MOD		-	-	Alinhamento Sistêmico	Alinhamento Sistêmico
Postura macroeconômica		-	-	Postura Intervencionista	Postura Intervencionista
Sistemas de produção		Modelo Toyota	-	Modelo Toyota	Modelo Toyota
Grupo de indicadores	Habilidades	Avançado de capacitação	Avançado de capacitação	Avançado de capacitação	Avançado de capacitação
	Motivação	Práticas avançadas	Práticas avançadas	Práticas avançadas	Práticas avançadas
	Empoderamento	Alto nível de supervisão	Alto nível de supervisão	Alta supervisão e controle	Alta supervisão e controle
Formas de flexibilidade do trabalho		-	-	Flexibilidade Quantitativa/Qualitativa	Flexibilidade Quantitativa/Qualitativa

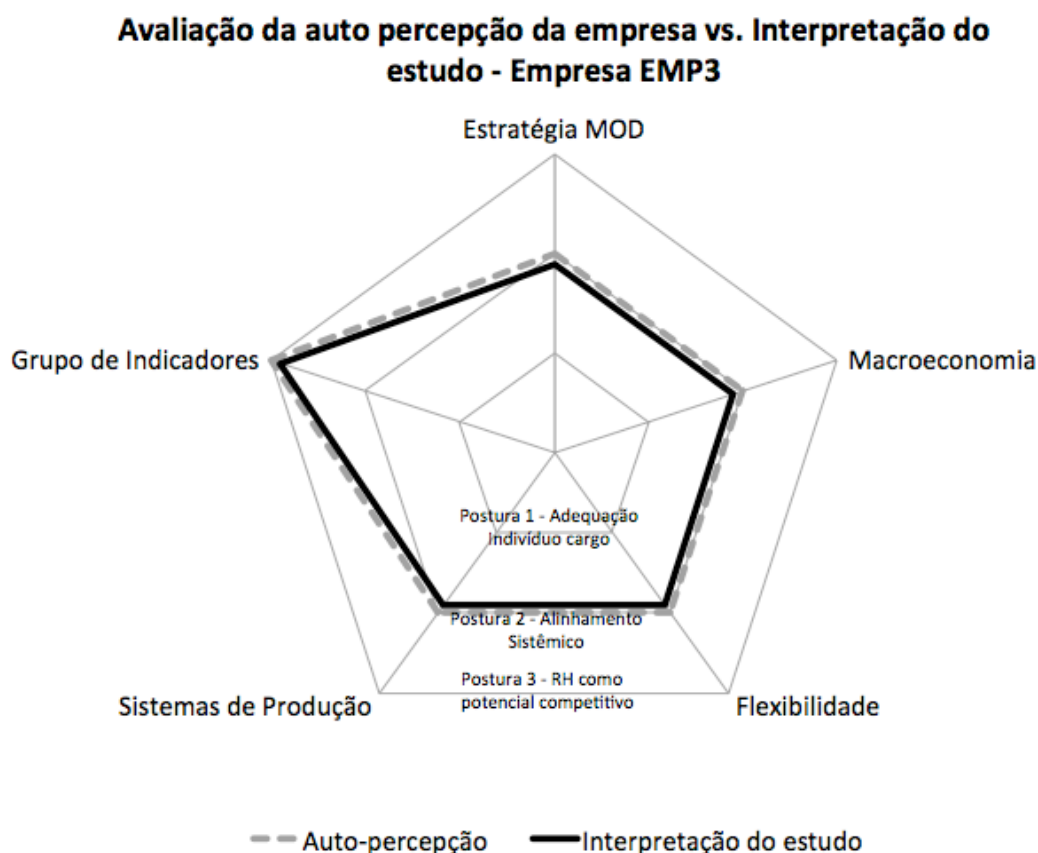
FONTE: O autor (2015).

A Figura 8 representa a autopercepção da empresa EMP3 e a interpretação do estudo em relação aos fatores analisados.

A interpretação do estudo sobre as práticas da empresa coincidiu com a sua autopercepção. O estudo interpretou que seu posicionamento em relação ao sistema de produção é pelo modelo Toyota. Ainda assim, reconhece-se que a empresa ainda caminha rumo a uma reorganização do trabalho para ser classificada dentro deste sistema. Porém, o fato de existirem células de produção nos processos produtivos mais novos, indica que há na empresa esta evolução.

Com relação à flexibilidade, a RHEMP3 consegue, a partir de sua prática de treinamento, promover mudanças qualitativas internamente e possibilitar a polivalência, como relatado pela MOD1EMP3.

FIGURA 8 – ANÁLISE ENTRE A PERCEPÇÃO DA EMPRESA EMP2 SOBRE A ESTRATÉGIA DE PESSOAS E SEUS FATORES E A INTERPRETAÇÃO DO ESTUDO SOBRE ELA



FONTE: O autor (2015).

4.5 AVALIAÇÃO DA CADEIA

As três empresas analisadas no estudo têm comportamento diferente em relação à gestão de pessoas, sob o ponto de vista dos fatores analisados.

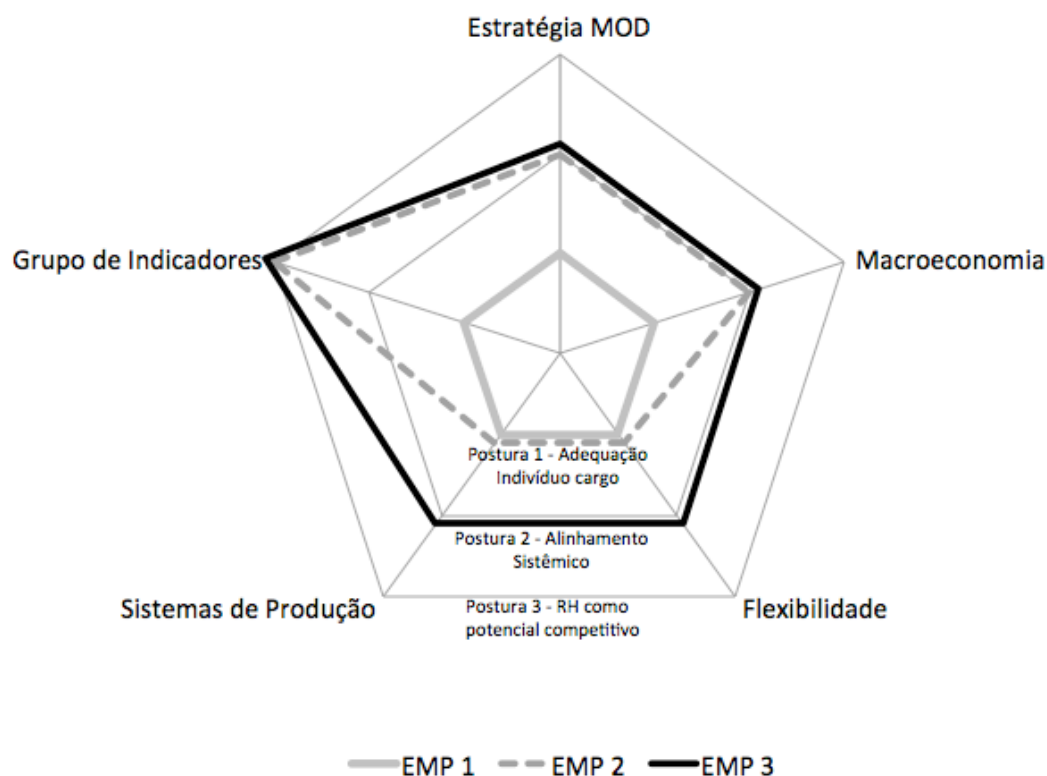
A empresa EMP1 possui uma gama de práticas de gestão de pessoas pequena, adota modelos de organização de trabalho Fordista e responde às oscilações de demanda com práticas quantitativas de flexibilidade.

Já a empresa EP2 tem práticas de gestão de pessoas refinadas e percebidas pelos trabalhadores. Possui um projeto de melhoria operacional baseado no modelo Toyota, mas não modifica a organização do trabalho e responde às oscilações de mercado com práticas de flexibilidade de natureza quantitativa.

A empresa EMP3 têm diversas práticas de gestão de pessoas, sendo que a mais evidenciada é a de treinamento. Adota o modelo Toyota, inclusive no projeto de organização do trabalho, e desenvolve práticas qualitativas para responder às oscilações de demanda – além das práticas quantitativas.

Assim, comparativamente, as três empresas podem ser representadas conforme demonstrado na Figura 9.

FIGURA 9 – ANÁLISE ENTRE EMPRESAS

Comparação entre as empresas

FONTE: O autor (2015).

4.6 ANÁLISE GERAL DOS FATORES ATUANTES NA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MÃO DE OBRA

Os estudos de caso nas empresas mostraram que, na cadeia escolhida, há pouca convergência de estratégia de gestão de pessoas entre elas.

Sendo que, a empresa mais próxima do consumidor final tem práticas e estratégia de pessoas que concebem uma importância maior do trabalhador na organização, e a empresa mais distante do consumidor final tem práticas e estratégia de pessoas que não concebem o trabalhador como recurso fonte de vantagem competitiva.

No entanto, referenciar essas diferenças de concepção do trabalhador entre as empresas a partir da posição na cadeia de valor não é possível, porque existem

outras diferenças relevantes, como tamanho de empresa e cultura. Ou seja, é possível que em outras cadeias de valor a empresa mais próxima do consumidor tenha menor valorização do trabalhador.

Quanto à avaliação do relacionamento entre os fatores atuantes na estratégia de gestão de mão de obra proposto, a seguir será feita uma análise de cada fator, elencando as coerências e contradições do mesmo.

O primeiro fator, macroeconomia, é um fator muito citado nas entrevistas, mas sem uma compreensão clara de seu relacionamento com a estratégia de pessoas. A evidência, que apareceu na empresa EMP1 e EMP2, para este fato, é o desejo das empresas de participarem de um ambiente com maior desemprego, em que a rotatividade é menor.

O desejo por maiores taxas de desemprego contradiz, por exemplo, com a opção macroeconômica da empresa EMP2 por governos intervencionistas que, ao atuarem na regulamentação de eficiência e sustentabilidade do produto, favoreçam que ela tenha uma vantagem competitiva maior. Tal contradição se encerra na dicotomia de que a macroeconomia intervencionista, além dos incentivos à competitividade da empresa EMP2, em teoria, almeja baixos níveis de desemprego.

Uma evidência que valida o relacionamento do fator macroeconomia com a estratégia de pessoas é a constatação das empresas EMP1 e EMP2 de que a estratégia de pessoas é refém das condições do mercado de trabalho. Quando há muito emprego, elas se tornam passivas ao ambiente, reagindo através de incentivos de melhores salários.

A empresa EMP3, em comparação, tem uma atitude pró-ativa na macroeconomia, reconhecendo sua importância e dialogando com os órgãos responsáveis. Além disto, a empresa EMP3 relatou estar sempre em consonância com as condições ambientais e exemplificou que a partir desta postura ela é capaz de aproveitar oportunidades oferecidas pelo governo – como os treinamentos financiados pelo estado.

A confirmação dos discursos dos responsáveis do RH das empresas veio através dos trabalhadores das mesmas. Na empresa EMP1, a preferência

econômica é difusa e o exemplo de benefício do trabalhador citado pelos funcionários entrevistados é o seguro-desemprego.

Já na empresa EMP2, os trabalhadores preferem posturas macroeconômicas intervencionistas e percebem a economia através do desempenho financeiro da empresa.

Ou seja, apesar de, em ambas as empresas, haver uma dificuldade em lidar com fatores econômicos (nível de desemprego), as percepções dos trabalhadores diferem entre elas. Indicando que nas estratégias de pessoas também há diferenças significativas – o que é constatado na avaliação do estudo.

A percepção dos funcionários da EMP2 e EMP3, por exemplo, sobre fatores econômicos, se dá por meio do desempenho da empresa, convergindo com a opção estratégica de mão de obra relatada por eles, de alinhamento sistêmico. Uma suposição a este fato, relatada por ambos os entrevistados do RH, é de que as pessoas estão alinhadas aos objetivos da empresa e percebem a economia através de seu impacto na mesma – ou como “desempenho da empresa” ou como “ameaçando a sua segurança no emprego”. Diferente da percepção dos trabalhadores da EMP1, que percebem a economia impactando apenas em benefícios sociais próprios.

Uma última análise em relação ao fator macroeconômico é que além da dificuldade de entendimento do RH sobre o relacionamento deste com a gestão de pessoas, há uma dificuldade ainda maior de entendimento dos trabalhadores. O caso mais nítido do estudo é a entrevista com o MOD3EMP3, que apesar de possuir uma história de mais de 20 anos de participação no sindicato, apresenta argumentos que se contradizem.

O trabalhador que representa a opinião do sindicato, o MOD3EMP3, defende benefícios sociais governamentais como a aposentadoria, mas delega ao estado qualquer responsabilidade sobre o resultado financeiro da empresa. Ou seja, pelo discurso de MOD3EMP3, cabe ao governo intervir com desonerações de impostos para garantir o lucro da empresa e, assim, manter os empregos dos trabalhadores. O foco do coletivo seria manter o lucro do particular, em troca de uma segurança mínima dos funcionários.

Em suma, o fator macroeconômico é percebido com clareza pelas empresas, mas seu relacionamento com a gestão de pessoas não. Ainda assim, a relação deste fator com a estratégia de pessoas é evidenciada pelo estudo, mesmo com a dificuldade de entendimento dos entrevistados sobre seus efeitos.

O segundo fator, sistema de produção, também é validado pelos estudos de caso. Pelo relato das empresas, elas conhecem os modelos Ford e Toyota. As três assumiram adotar uma parte do modelo japonês, com exceção da EMP2, que relatou já utilizar o modelo e estar vivenciando uma nova etapa com nomenclatura própria, mas mesma abordagem de práticas.

No entanto, quanto à concepção da organização do trabalho, elas adotaram pouco ou nada do modelo Toyota. A empresa EMP3 foi a única que se mostrou consciente de uma adoção parcial, em linhas mais novas, relatando a dificuldade, já descrita na revisão da literatura, do custo de modificação de processos já existentes.

O caso de maior contradição foi o da EMP2, que aplica muitas práticas do modelo Toyota, mas seu processo produtivo é característico do Fordista: linha de produção, com alta divisão do trabalho, altamente automatizado e ciclos curtos.

O relacionamento do sistema de produção com a estratégia de produção também foi evidenciado na EMP2. Dada a rigidez das linhas em modelo Ford, produzindo na capacidade máxima das máquinas, a empresa tem dificuldade em tornar sua força de trabalho uma fonte de criatividade e vantagem competitiva, comprometida com a empresa. A evidência desta dificuldade está no relato do RHEMP2 sobre os desafios vivenciados em reter a mão de obra direta, competindo com empresas que ofereçam trabalhos mais simples mesmo com menores remunerações.

Semelhante é a empresa EMP1 que, ao desenhar processos rígidos, somados à baixa adoção de indicadores de treinamento e motivação, estrutura sua estratégia de recursos humanos de adequação indivíduo-cargo vivenciando a dificuldade de retenção semelhante à EMP2. A fala de RHEMP1 demonstra que sua dificuldade é tamanha em reter seus trabalhadores que oscilações de salário de 5% podem fazer seus funcionários mudar de empresa.

A preferência relatada pelos trabalhadores de desempenhar uma atividade criativa é evidente em todas as empresas, mas a possibilidade de desempenhar tal atividade é demonstrada apenas pelos trabalhadores da empresa da EMP2 e da EMP3. Esta constatação condiz com as evidências anteriores, que indicam que há iniciativas de enriquecimento do trabalho nestas empresas.

Em suma, a adoção dos modelos de sistema de produção é de conhecimento das empresas. No entanto, há uma dificuldade de relacionar a organização do trabalho (sistemas de produção) com a estratégia de pessoas. O impacto percebido por elas está no esforço em capacitar a mão de obra, mas não nos benefícios de resolução de problemas, desempenho e comprometimento. Evidenciando, portanto, que as empresas ainda têm em sua organização de trabalho características de modelo Ford.

O terceiro e quarto fatores analisados, estratégia de mão de obra e grupo de indicadores, são a base referencial sobre o tema deste trabalho. Na revisão da literatura, identificou-se os trabalhos mais citados que relacionam os grupos de indicadores com as estratégias de pessoas.

Assim, o aprofundamento qualitativo na relação entre os grupos de indicadores e a estratégia de pessoas proposta por este trabalho são uma afirmação de evidências já comprovadas por estudos anteriores.

De forma sucinta, as empresas EMP2 e EMP3 foram selecionadas para participarem deste trabalho por apresentarem grupo de indicadores (ou práticas) superiores às empresas brasileiras. A seleção da EMP1 não foi pelos mesmos critérios. Ela foi selecionada por apresentar importância e abrangência na cadeia de valor: ela é fornecedora única e mundial da EMP2.

A análise documental e as entrevistas evidenciaram a avaliação da estratégia de pessoas e do grupo de indicadores, nas empresas EMP2 e EMP3. Na EMP1, o responsável pelo RH relatou que a empresa adotava uma estratégia de alinhamento sistêmico. Porém, o relato dado foi descrito como um desejo da empresa, já que nas entrevistas com os trabalhadores e na análise documental a empresa concebe a mão de obra como um recurso de adequação ao cargo, sem designar à mão de obra parte da execução da estratégia da empresa.

Com isso, uma suposição deste estudo é que empresas que possuem departamentos de RH estruturados (dedicados a atingir as estratégias da empresa através de práticas de gestão de pessoas) têm consciência sobre sua estratégia de mão de obra – que é o caso das empresas EMP2 e EMP3. Porém, o mesmo não pode se afirmar da EMP1, onde as práticas são elaboradas e implantadas pela gestão da fábrica e há dissonância entre o que a empresa acredita ser sua estratégia de mão de obra direta e o que de fato é.

O último fator analisado é a flexibilidade de mão de obra. O estudo evidencia a relação deste fator com os demais fatores analisados.

Com a macroeconomia, por exemplo, a flexibilidade surge como opção de resposta às oscilações de mercado. No estudo, pode-se identificar que a EMP3, que apresenta práticas de flexibilidade quantitativa e qualitativa, pode se adaptar ao ambiente macroeconômico intervencionista de baixo desemprego – caso característico do momento atual do Brasil.

Já EMP1 e EMP2 apresentam somente práticas de flexibilidade quantitativa e não apresentam a mesma adaptabilidade às variações macroeconômicas. Ou seja, tais empresas utilizam a prática de horas extras, banco de horas, férias coletivas, demissões e mão de obra terceira, mas ainda assim apresentam dificuldades em se adaptar a um contexto de baixo desemprego – baixa retenção.

O estudo evidencia, portanto, a relação entre macroeconomia e flexibilidade. Assim, em ambientes macroeconômicos intervencionistas, a flexibilidade qualitativa promove um melhor desempenho (EMP3).

A relação do sistema de produção com a flexibilidade demonstra que esta última é uma consequência do primeiro. A organização do trabalho do modelo Toyota, por exemplo, forneceu uma capacidade multifuncional e polivalente (flexibilidade qualitativa). Esta relação foi evidenciada na EMP3, que dentre as empresas estudadas foi a única que relatou adotar o modelo Toyota na organização do trabalho.

O estudo na EMP2 retifica o relacionamento da flexibilidade com o sistema de produção. Apesar da empresa se esforçar em adotar “práticas universais” de melhor desempenho operacional, ela modificou pouco (ou nada) sua organização do

trabalho, conseqüentemente, as práticas de flexibilidades possíveis de serem adotadas são somente as quantitativas.

Por último, a relação da flexibilidade com a estratégia de pessoas pode ser evidenciada pelo nível de valorização do trabalhador. Ou seja, a flexibilidade qualifica a estratégia de pessoas, quanto maior a valorização do trabalhador e da sua capacidade criativa na estratégia da empresa mais elaboradas serão as práticas de flexibilidade.

Em estratégias de “indivíduo-cargo”, identificadas na EMP1, o trabalhador tem pouco treinamento em relação à cadeia e dele é demandado pouca criatividade. Neste caso, a flexibilidade qualitativa, que pressupõe um trabalhador multifuncional, polivalente e, na melhor das expectativas, criador de estratégias, não seria aplicável.

Na EMP3, a estratégia de “alinhamento sistêmico” é composta por um conjunto de práticas de treinamento e motivação que fornecem aos trabalhadores capacidades multifuncionais e polivalentes.

A contradição evidenciada na EMP2, que apresenta uma estratégia sistêmica e uma organização do trabalho Fordista, não desvalida o relacionamento entre os fatores atuantes na estratégia de gestão de mão de obra, ao contrário, reforça que ele pode servir como ferramenta para sugerir melhorias na gestão de pessoas das organizações.

Se tal empresa fomentasse um trabalho mais complexo condizendo com sua estratégia sistêmica, poderia gerar um trabalhador mais complexo, mais flexível e poderia ser mais resistente a um mercado de pleno emprego. A EMP2 poderia adequar seus funcionários a outras funções, poderia extrair deles novas estratégias e poderia justificar salários mais atrativos, pois teria, em contrapartida, trabalhadores mais produtivos.

Assim, os estudos de caso na cadeia de valor em empresas com características distintas (exemplo, tamanho e cultura organizacional) demonstram que há relação entre os fatores do estudo. O estudo ainda foi capaz de identificar que algumas empresas não são conscientes da profundidade da inter-relação destes fatores, mas que as contradições aludem a estas relações não percebidas.

Este relacionamento entre os fatores atuantes na gestão de mão de obra, portanto, demonstrou ser uma ferramenta de avaliação eficiente para identificar a relação existente entre os fatores macroeconômicos, sistemas de produção, estratégia, estratégia de mão de obra e flexibilidade em uma organização. Mais que tanto, foi capaz de identificar a relação entre algumas contradições no sistema de produção destas empresas e a falta de consciência dos fatores que produzem tais contradições.

5 CONCLUSÃO

Com o objetivo de identificar os fatores que atuam na estratégia de gestão de mão de obra, este estudo primeiramente identificou os modelos de fatores que afetam tal estratégia na revisão da literatura.

Sob a ótica da Engenharia de Produção, limitou-se à abrangência das três disciplinas formadoras dela: economia, projeto de processos e gestão de pessoas. A partir da revisão da literatura foram relacionados, então, os fatores oriundos dessas disciplinas e a estratégia de pessoas, resultando no relacionamento entre os fatores atuantes na estratégia de gestão de mão obra proposta para o desenvolvimento da pesquisa de campo.

Com isso, para investigar os fatores elencados no estudo, aplicou-se o método de pesquisa de estudo de caso em uma empresa piloto, para testar o método de pesquisa, e em três empresas de uma mesma cadeia de valor, para avaliar o relacionamento entre os fatores atuantes na estratégia de mão de obra.

Na sequência, na análise dos estudos de caso foram identificadas as assertividades e contradições do relacionamento proposto e das práticas dos estudos de caso. Este estudo identificou, portanto, os fatores atuantes na estratégia de gestão de mão de obra direta.

Logo, este trabalho teve como tarefa inicial contextualizar a interdisciplinaridade que fomentou a criação da Engenharia de Produção. Apresentou-se como iminente a valorização de uma perspectiva mais qualitativa e subjetiva na ciência de uma engenharia que trabalha, necessariamente, com pessoas.

Nesse contexto, chamou-se atenção para uma faceta econômica e humana do estudo da Engenharia de Produção. Atentou-se para a inter-relação entre a macroeconomia e o modelo de produção escolhido por uma empresa. Igualmente, atentou-se para a necessidade de empoderamento do trabalhador para se requisitar um trabalho mais criativo.

Em outras palavras, uma economia macroeconômica intervencionista (o caso representativo da condição hodierna brasileira) tende a proteger o emprego através de proteções trabalhistas e uma economia regulada para amenizar oscilações graves no mercado. Com este protecionismo talvez se restrinja o crescimento de algumas empresas que o livre comércio poderia trazer, mas se garante estabilidade para o sistema econômico.

Com o emprego protegido e uma economia com oscilações amenizadas o empreendedor é convidado para pensar diferentemente a sua estratégia de mão de obra. Seria válido empoderar esse trabalhador? Oferecer para ele condições de trabalho cada vez mais complexas e criativas? Seria pertinente extrair desse trabalhador estratégias para toda a empresa?

Antes de analisar tais perguntas, faz-se pertinente observar o caso do liberalismo. Com um mercado de trabalho menos regulamentado, que incentive uma estratégia da empresa de adequação indivíduo-cargo e práticas de flexibilidade quantitativa, na qual o funcionário é “peça” para manter o desempenho da empresa, não seria coerente investir e empoderar o trabalhador, posto que este seria substituível em momentos de baixa demanda. Neste estudo se pretendeu evidenciar justamente como o liberalismo promove relações de trabalho mais simples, pois investir e, posteriormente, descartar a mão de obra seria contraditório ao modelo de “trabalhador-peça”.

Em economias intervencionistas, quando as organizações assumem uma postura de práticas de flexibilidades quantitativas em organizações de trabalho pouco empoderadoras, há uma dificuldade de retenção dos trabalhadores. Qualquer mudança positiva para o trabalhador o incentiva a mudar de emprego, seja um trabalho mais criativo (outro padrão percebido pela pesquisa) ou mais rentável.

Tratando-se das perguntas acima mencionadas, em um ambiente macroeconômico que protege o emprego a empresa é convidada a exercitar estratégias mais horizontais – que convidem os trabalhadores a participar dos planos da empresa.

O trabalhador, que cria vínculo com a empresa, motiva-se na medida em que seu trabalho tem reflexo no sucesso da empresa e vice-versa. Ou seja, quando o funcionário percebe que seu trabalho é criativo e transformador sua função ganha

características de liderança e humanidade. Características opostas à metáfora de “peça”, pertencentes ao sistema macroeconômico liberal.

Neste trabalho, também se apresentou a possibilidade de uma estratégia de pessoas ainda mais humana que aquela enunciada pelo modelo econômico intervencionista. O modelo Volvo foi apresentado como o ápice de um pensamento horizontalizado, que exclui a necessidade de líderes isolados.

O trabalhador, no modelo sueco, seria tão reconhecido, treinado e valorizado, que ele ocuparia um papel gerador de estratégias. O principal recurso competitivo deste sistema seria justamente a mão de obra, a qual ofereceria criatividade suficiente para resistir às oscilações do mercado e, mais que tanto, gerar oscilações pelo seu caráter inovador.

Isso culmina no fator mais negligenciado nas empresas estudadas: a flexibilidade. Em outras palavras, para uma empresa ser refém da macroeconomia é preciso uma “opção” ou uma inabilidade. Quanto mais flexibilidade qualitativa, mais uma empresa pode superar as intempéries de um mercado oscilante, com demandas cada vez mais exigentes de inovação.

A flexibilidade qualitativa mais difícil e refinada, presente no modelo da Volvo, seria a “pró-ativa”. Aquela que enuncia o ápice decisor de todo o empregado: reagir anteriormente às mudanças. Prever, antecipar e cuidar da empresa como se esta fosse algo vinculado ao trabalhador. Exatamente a vinculação que o tal modelo de grupos autônomos pressupõe, trabalhadores empoderados que ganham na medida que a empresa ganha. Ou seja, não só se sentem vinculados à empresa, mas são de fatos vinculados ao destino da mesma.

Este trabalho propôs, portanto, um relacionamento de fatores macroeconômicos, sistemas de produção com a estratégia de mão de obra. O relacionamento entre os fatores atuantes na estratégia de gestão de mão de obra apresentado foi testado em três empresas de uma mesma cadeia de valor, evidenciando a assertividade das relações interdisciplinares propostas e algumas contradições das estratégias de gestão de pessoas das empresas estudadas.

O relacionamento entre os fatores atuantes na estratégia de gestão de mão de obra criado, além de poder ser utilizado como ferramenta de diagnóstico para as

empresas, serve como orientação para a escolha de estratégia de mão de obra direta, possibilitando uma maior consciência das organizações quanto às suas escolhas.

5.1 TRABALHOS FUTUROS

Uma questão pertinente, mas que não foi aprofundada neste trabalho, é: o modelo sueco, da Volvo, de grupos autônomos, seria condizente com uma política macroeconômica mais social?

Além desta, outras questões podem ser aprofundadas em trabalhos futuros. A discussão sobre a flexibilidade como fator atuante na estratégia de mão de obra é um exemplo. Além disto, o relacionamento entre os fatores atuantes na estratégia de gestão de mão de obra proposto pode ser testado em mais empresas ou outras cadeias de valor. O relacionamento entre as estratégias de mão de obra de empresas de uma mesma cadeia de valor, que neste estudo apresentou divergências, também é um tema que pode ser aprofundado em trabalhos futuros.

Finalmente, poder-se-ia estudar quais são os desafios para a implementação de grupos autônomos em uma empresa, considerando que as evidências teóricas sugerem uma maior produtividade e flexibilidade de tal modelo de produção.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. de; ALCÂNTARA, R. L. C. A Gestão de Pessoas e a Estrutura Organizacional sob a Perspectiva da Cadeia de Suprimentos. **REUNA**, v. 19, n. 1, p. 67-88, 2014.
- ALFES, K. et al. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. **The international journal of human resource management**, v. 24, n. 2, p. 330-351, 2013.
- ANTUNES, R. L. C. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009. 287 p.
- ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers, 2014.
- ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of management Journal**, v. 37, n. 3, p. 670-687, 1994.
- BATISTA, E. A Dialética da Reestruturação Produtiva: a Processualidade entre Fordismo, Taylorismo e Toyotismo. **Revista Aurora**, v. 7, n. 2, 2014.
- BATISTA, E. **A insustentável teoria da sustentabilidade**: Ideologia e reificação no discurso empresarial da responsabilidade social no Brasil. 2013.
- BATISTA, E. Fordismo, taylorismo e toyotismo: apontamentos sobre suas rupturas e continuidades. In: SIMPÓSIO LUTAS SOCIAIS NA AMÉRICA LATINA, III., 2008a. v. 2.
- BATISTA, E. Formas de organização do trabalho: apontamentos para uma “anti-sociologia do trabalho”. **Revista Aurora**, v. 1, n. 2, 2008b.
- BEACH, R. et al. A review of manufacturing Flexibility. **European Journal of Operational Research**, v. 122, n. 1, p. 41-57, 2000.
- BONAVIA, T.; MARIN-GARCIA, J. A. Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance. **International Journal of Manpower**, v. 32.8, p. 923-938, 2011.
- BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. Human resource metrics: Can measures be strategic? In: WRIGHT, P.; DYER, L.; BOUDREAU, B. J.; MILKOVICH, G. (Eds.). **Strategic human resources management in the twenty-first century**. Supplement

4 to G. R. Ferris (Ed.). Research in personnel and human resource management, p. 75-98. Stanford, CT: JAI Press. 1999.

BOWEN, D. E.; OSTROFF, C. Understanding HRM – firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. **Academy of management review**, v. 29, n. 2, p. 203-221, 2004.

BOXALL, P. F. **Strategy and human resource management**. 3. ed. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2011. xvii, 389 p.

BOXALL, P.; PURCELL, J. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? **International Journal of Management Reviews**, v. 2, Issue 2, p. 183-203, June 2000.

CAMPBELL, B. A.; COFF, R.; KRYSCYNSKI, D. Rethinking sustained competitive advantage from human capital. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 3, p. 376-395, 2012.

CLETO, M. G. A gestão da produção nos últimos 45 anos. **Revista FAE Business**, Curitiba-PR, p. 38-41, 2002.

DA SILVA VENTURA, V. L.; LEITE, N. R. P. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.

DABHILKAR, M.; ÅHLSTRÖM, P. Converging production models: the STS versus lean production debate revisited. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 8, p. 1019-1039, 2013.

DE SOUZA FREITAS, W. R. et al. Gestão de recursos humanos e manufatura enxuta: evidências empíricas do setor automotivo brasileiro. **Production**, v. 24, n. 2, p. 451-461, Apr./June 2014.

DEMIRBAG, M.; COLLINGS, D. G.; TATOGLU, E.; MELLAHI, K.; WOOD, G. High-Performance Work Systems and Organizational Performance in Emerging Economies: Evidence from MNE's in Turkey. **Management International Review**, June 2014.

ENGSTRÖM, T. et al. Empirical evaluation of the reformed assembly work at the Volvo Uddevalla plant: psychosocial effects and performance aspects. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 16, n. 4, p. 293-308, 1995.

FEIJÓ, R. L. C. **História do pensamento econômico**: de LaoZi a Robert Lucas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 501 p.

FLEMING, P.; SPICER, A. Working at a cynical distance: implications for power, subjectivity and resistance. **Organization articles**, v. 10, n. 1, p. 157-179, 2003.

FLEURY, M.; FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – O caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, M.; OLIVEIRA JR., M. (Eds.). **Gestão estratégica do conhecimento – Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GERWIN, D. Manufacturing Flexibility: a strategic Perspective. **Management Science**, v. 39, n. 4, 1993.

GOHR, F. C.; SANTOS, L. C.; GONCALVES, A. M. C.; PINTO, N. O. Um método para a revisão sistemática da literatura em Pesquisas em Engenharia de Produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXIII., Salvador, BA, 2013.

GOUVEA DA COSTA, S. E. Uma (re)discussão sobre diversificação, flexibilidade, integração e automação. **Revista de Negócios**, Blumenau, SC, v. 4, n. 4, p. 45-50, 1999.

GOWEN III, C. R.; TALLON, W. J. Enhancing supply chain practices through human resource management. **Journal of Management Development**, v. 22, n. 1, p. 32-44, 2003.

GUIA VOCÊ S/A – EXAME. *As Melhores Empresas para Você Trabalhar*. São Paulo, ed. 18, n. 18, set. 2014.

HOLMES, R. M. et al. Management theory applications of prospect theory: Accomplishments, challenges, and opportunities. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1069-1107, 2011.

HOPP, W.; SPEARMAN, J. **Factory Physics: foundations of manufacturing management**. Irwin McGraw-Hill: New York (USA), 2001.

HUSELID, A. M.; BECKER, E. B. Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link. **Industrial Relations**, v. 35, n. 3, Oxford-UK, Jul. 1996.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K.; PRENNUSHI, G. The effects of Human Resource Management Practices on productivity: A study of steel finish lines. **The American Economic Review**, v. 87, n. 3, Jun. 1997.

INGVALDSEN, J. A. **Democratic Lean?: Work Systems in Norwegian Industry**. 2013. Doctor Tesis.

INGVALDSEN, J. A.; ROLFSEN, M. Autonomous work groups and the challenge of inter-group coordination. **Human Relations**, v. 65, n. 7, p. 861-881, 2012.

JIANG, K. et al. Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. **Human Resource Management Review**, v. 22, n. 2, p. 73-85, 2012.

JONSSON, D.; MEDBO, L.; ENGSTRÖM, T. Some considerations relating to the reintroduction of assembly lines in the Swedish automotive industry. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 8, p. 754-772, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. xi, 344 p.

KEHOE, R. R.; WRIGHT, P. M. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. **Journal of Management**, v. 39, n. 2, p. 366-391, 2013.

KOSTE, L. L.; MALHOTRA, M. K. A theoretical framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility. **Journal of Operations Management**, 1999.

KOSTE, L. L.; MALHOTRA, M. K.; SHARMA, S. Measuring dimensions of manufacturing flexibility. **Journal of Operations Management**, 2004.

KUIPERS, B. S.; DE WITTE, M. C.; VAN DER ZWAAN, A. H. Design or development? Beyond the LP-STs debate; inputs from a Volvo truck case. **International journal of operations & production management**, v. 24, n. 8, p. 840-854, 2004.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; KNISS, C. T. Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 7, n. 4, p. 87-112, 2011.

LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, p. 64-85, 2009.

LESSA, A. C. de M. **Flexibilidade do Trabalho e Política de Qualificação/Treinamento e Remuneração** – estudo de casos em indústrias metal mecânica de Porto Alegre. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2001.

LIKER, J. K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

LOVEJOY, W. S. Integrated operations: a proposal for operations management teaching and research. **Production and Operations Management**, v. 7, n. 2, p. 106-124, 1998.

MACDUFFIE, J. P. Human resource bundles and manufacturing performance:

Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial & labor relations review**, v. 48.2, p. 197-221, 1995.

MALHOTRA, M. K.; SHARMA, S. Measurement equivalence using generalizability theory: an examination of manufacturing flexibility dimensions. **Decision Sciences**, v. 39, n. 4, Nov. 2008.

MARLER, J. H. Strategic human resource management in context: A historical and global perspective. **The Academy of Management Perspectives**, v. 26.2, p. 6-11. 2012.

MARTINS, G. de A. **Estudo de Caso: Uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2006.

MARWAH, A. K.; JAIN, S.; THAKAR, G. **Implications of human resource variables on supply chain performance and competitiveness**. 2013.

MARWAH, A. K.; THAKAR, G.; GUPTA, R. C. Human Metrics Affecting Supply Chain Performance: An Empirical Study of Indian Manufacturing Organizations. **International Journal of Industrial Engineering**, v. 25, n. 3, p. 191-196, 2014.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2008.

MENEZES, O. A. N. B.; PINHEIRO DE LIMA, E.; GOUVEA DA COSTA, S. E. Manufacturing strategies in action: the case of electro-electronic domestic appliances (EDA). **Brazilian Journal of Operations and Production Management**, v. 7, p. 9-35, 2010.

MIGUEL, P. A. C. (Coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012. 260 p.

MILNER, J. M.; PINKER, E. J. Contingent labor contracting under demand and supply uncertainty. **Management Science**, v. 47, n. 8, p. 1046-1062, 2001.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. xii, 359 p.

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração**. 13. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editor, 1986.

MUFFATTO, M. Evolution of production paradigms: the Toyota and Volvo cases. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 10, n. 1, p. 15-25, 1999.

NORONHA, R.; MATOS, J. N. **Para uma história operária do pós-fordismo**. 2014.

PAAUWE, J.; BOSELIE, PI. HRM and performance: what next?. **Human Resource Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 68-83, 2005.

PALTHER, J.; ERNST KOSSEK, E. Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice. **Journal of Organizational Change Management**, v. 16, n. 3, p. 287-308, 2003.

PATTERSON, M. G. et al. **Impact of people management practices on business performance**. London: Institute of Personnel and Development, 1997.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PIRES, F. M. **Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade**: evidências em organizações contemporâneas. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

PURCELL, J. Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?. **Human resource management journal**, v. 9, n. 3, p. 26-41, 1999.

RANZI, C. F. **A medida do exagero e o apocalipse cristão**: uma breve digressão sobre a gênese do risco na sociedade ocidental. 121 f. Dissertação (Mestrado) – Setor de Ciências Agrárias, Programa de Pós-Graduação em Meio Ambiente e Desenvolvimento, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

RIBEIRO, F. Friedman, monetarismo e keynesianismo: um itinerário pela história do pensamento econômico em meados do século XX. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 11, n. 1, São Paulo, SP, p. 58-74, Jan./Abr. 2013.

RIBEIRO, I.; ROGLIO, K. D.; PÉCORA JR, J. E. Instrumento para identificação das relações entre estratégias competitivas e práticas de gestão de pessoas. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 12, p. 1-24, 2013.

ROCA-PUIG, V.; BELTRÁN-MARTÍN, I.; SEGARRA CIPRÉS, M. Combined effect of human capital, temporary employment and organizational size on firm performance. **Personnel Review**, v. 41, n. 1, p. 4-22, 2011.

SALERNO, M. S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDBERG, A. **Contested Nordic Models of Work and Employment**. 2013.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEN, K.; SAHA, B.; MAITI, D. **Trade Openness, Labour Institutions, and Flexibilisation: Theory and Evidence from India**. BWPI, The University of Manchester, 2010.

SHAFRITZ, J. M. **Classics of organization theory**. 5. ed. Fort Worth, TX: Harcourt College, c2001. xiv, 542 p.

SIEGLER, J.; BIAZZIN, C.; FERNANDES, A. R. Fragmentação do conhecimento científico em administração: uma análise crítica. **ERA – Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 3, p. 254-267, 2014.

SILBER, D. S. A Economia Mundial após a crise financeira de 2007 e 2008. **Revista USP**, São Paulo, n. 85, p. 82-93, mar./maio 2010.

SILVA, F. J. da; RAMOS, R. E. B.; CAMPOS, A. C. C. F. Gestão de Pessoas e performance organizacional: uma investigação sobre os fatores direcionadores de satisfação e fidelidade de empregados. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, III., 2003. **Anais...** 2013. p. 1.

SLACK, N. Flexibility as a manufacturing objective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 3, n. 3, p. 4-13, 1983.

SMITH, A. **Riqueza das nações**. São Paulo: Hemus, 2003.

SPEAR, S.; BOWEN, H. K. Decodificando o DNA do Sistema Toyota de Produção. **Harvard Business Review**, p. 97-106, 1999.

TANABE, T. R. **O impacto das políticas de gestão de pessoas na efetividade organizacional**. 2011.

TEIXEIRA, F. J. S. O neoliberalismo em debate. **Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho**, v. 2, p. 195-252, 1998.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, XXVI., 2006. v. 9.

THIOLLENT, M.; SOARES, V. M. S. The subject of interdisciplinarity in the production engineering. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION ENGINEERING. Rio de Janeiro: ICEE. 1998.

UPTON, D. The management of manufacturing flexibility. **California management review**, v. 36.2, p. 72-89, 1994.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais. **RAE**, v. 40, n. 4, p. 21, 2000.

VASCONCELOS, I. F. **A dialética da mudança**: Análise crítica do conceito de paradoxos organizacionais. Relatório do GV pesquisa. São Paulo: FGV, 2004.

VASCONCELOS, I. F. G. de; VASCONCELOS, F. C. de. Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 21, 2001.

VASCONCELOS, I. F.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE – eletrônica**, v. 5, n. 1, art. 2, jan./jun. 2006.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **The machine that changed the world**. New York: Rawson, 1990.

WOOD, S. J.; WALL, T. D. Gestão de recursos humanos e desempenho empresarial. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 37, n. 3, 2002.

WRIGHT, P. M.; BOSWELL, W. R. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. **Journal of management**, v. 28, n. 3, p. 247-276, 2002.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **International journal of human resource management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 756-772, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.